

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'EXCELLENCE EN GESTION DE PROJETS DU SECTEUR PUBLIC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
AIMÉE USANASE

MAI 2021

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Ce travail de recherche a pour objectif d'apporter une meilleure compréhension quant au concept d'excellence en gestion de projet dans le domaine du secteur public et ainsi, à la fois contribuer à informer les pratiques des gestionnaires de projet et à dessiner un agenda pour les futurs chercheurs.

Plus précisément, cette recherche s'intéresse à mieux comprendre comment l'alignement entre type de management public, objectifs associés, et pratiques de gestion de projet peut influencer le niveau d'excellence.

Cette recherche est motivée par le nombre croissant du taux d'échec des projets exécutés par les entités du secteur public. Elle couvre trois domaines clés : le management public, la gestion de projet et l'excellence. La revue de littérature permet de fouiller et de prendre connaissance des types de management public et de leurs objectifs, des indicateurs d'excellence ainsi que des pratiques de gestion de projet associées les plus courantes, et de formuler un cadre conceptuel s'appuyant sur quatre propositions. Une approche d'induction analytique permet d'analyser les données qualitatives et quantitatives collectées à l'aide d'une enquête et des entrevues, et de tester la plausibilité des propositions formulées. Les principaux résultats de cette enquête montrent que :

- Il y a une méconnaissance de la notion de management public;
- La relation entre les objectifs de management public et les pratiques de gestion de projet montre que la plupart des pratiques étudiées répondent aux objectifs de management public;
- L'analyse de la relation entre chacune de ces deux variables montre que parmi les indicateurs d'excellence retenus (qualité, performance, réussite), la poursuite de la performance correspond le mieux aux Objectifs de Management Public (OMP) de tous les trois types de management public étudiés (Management Public Traditionnel-MPT, Nouveau Management Public-NMP et Management de la Valeur Public-MVP).
- La relation entre l'excellence et les pratiques de gestion de projet, montre que les pratiques (gestion du coût, gestion des approvisionnements, gestion des parties prenantes, planification et gestion des délais) peuvent influencer positivement l'excellence, quel que soit le facteur considéré.

Ce document est subdivisé en cinq chapitres et chaque chapitre en sections. Le premier chapitre présente la partie introductive qui couvre entre autres, le contexte de l'étude, la problématique

et les objectifs de cette recherche. Le deuxième chapitre développe le cadre théorique (revue de la littérature) alors que le troisième présente la méthodologie envisagée pour atteindre les objectifs de cette étude. Le quatrième chapitre présente et discute les données collectées et enfin le cinquième chapitre consolide les conclusions de cette recherche et présente nos recommandations.

Mots clés : gestion de projet, management public, excellence, pratiques de gestion de projet, qualité, performance, réussite, secteur public

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VIII
REMERCIEMENTS	IX
I. INTRODUCTION	10
1.1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	10
1.2. PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE.....	13
1.3. PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE.....	16
1.3.1. <i>But de recherche</i>	16
1.3.2. <i>Énoncé du problème</i>	16
1.4. LOCALISATION DE LA RECHERCHE	18
1.5. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	18
1.6. PÉRIMÈTRE PARTICULIER DE RECHERCHE	20
II REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	21
2.1. LE MANAGEMENT PUBLIC (MP)	21
2.1.1. <i>Différence entre le Management public et le Management privé</i>	22
2.1.2. <i>Évolution du Management public</i>	25
2.1.3. <i>Les types de management public</i>	27
2.2. LES OBJECTIFS DE MANAGEMENT PUBLIC (OMP)	29
2.2.1. <i>Les Objectifs du Management Public Traditionnel (OMPT)</i>	29
2.2.2. <i>Les Objectifs du Nouveau Management Public (ONMP)</i>	30
2.2.3. <i>Les Objectifs du Management de la Valeur Publique (OMVP)</i>	30
2.3. LA GESTION DE PROJET.....	32
2.3.1. <i>Évolution de la gestion de projet dans le secteur public</i>	32
2.3.2. <i>Classification des projets</i>	33
2.3.3. <i>Les Pratiques de Gestion de Projet</i>	35
2.4. L'EXCELLENCE EN GESTION DE PROJET	38
2.4.1. <i>Les indicateurs d'Excellence</i>	38
2.4.2. <i>Les critères d'Excellence en gestion de projet</i>	43
2.5. CADRE CONCEPTUEL.....	46
2.5.1. <i>Le Management public et les objectifs visés</i>	47
2.5.2. <i>Les pratiques de gestion de projet et les objectifs visés par le management public</i>	47
2.5.3. <i>Les objectifs visés par le management public et l'excellence</i>	48
2.5.4. <i>Les Pratiques de Gestion de Projet et l'Excellence</i>	49
2.5.5. <i>Résumé des questions de recherche et les propositions formulées</i>	49
III. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	51
3.1. POSITIONNEMENT DE RECHERCHE	51
3.2. PERSPECTIVES DE RECHERCHE ET THÉORIES MOBILISÉES	51
3.3. NIVEAU D'ANALYSE ET UNITÉ D'ANALYSE	52
3.4. APPROCHE DE RECHERCHE	52
3.5. DESIGN DE RECHERCHE ENVISAGÉ : RECHERCHE MIXTE	53
3.6. MÉTHODOLOGIES MOBILISÉES.....	54

3.7.	TECHNIQUES, PLAN ET PROCÉDURES DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DE DONNÉES.....	54
3.7.1.	<i>Techniques de collecte des données.....</i>	54
3.7.2.	<i>Plan de collecte de données.....</i>	57
3.7.3.	<i>Traitements, analyse et interprétation des données.....</i>	57
IV.	PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	61
4.1.	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	61
4.1.1.	<i>Présentation des résultats de la proposition 1.....</i>	62
4.1.2.	<i>Présentation des résultats de la proposition 2.....</i>	64
4.1.3.	<i>Présentation des résultats de la proposition 3.....</i>	70
4.1.4.	<i>Présentation des résultats de la proposition 4.....</i>	73
4.2.	DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	76
4.2.1.	<i>Interprétation des résultats de la proposition 1.....</i>	76
4.2.2.	<i>Interprétation des résultats de la proposition 2.....</i>	81
4.2.3.	<i>Interprétation des résultats de la proposition 3.....</i>	88
4.2.4.	<i>Interprétation des résultats de la proposition 4.....</i>	92
4.3.	LIMITES ET CONTRIBUTIONS DE RECHERCHE.....	94
4.3.1.	<i>Les limites.....</i>	94
4.3.2.	<i>Contribution de recherche.....</i>	94
V.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	96
5.1.	CONCLUSIONS.....	96
5.2.	RECOMMANDATIONS.....	101
	RÉFÉRENCES.....	102
	ANNEXES.....	106

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Objectifs et questions de recherche	19
Tableau 2 : Management public contre Management privé	24
Tableau 3 : Principale période d'évolution du management public	26
Tableau 4 : Classification des projets.....	34
Tableau 5 : Les pratiques de gestion de projet les plus courant	36
Tableau 6 : Résumé des modèles d'Excellence.....	45
Tableau 7 : Alignement provisoire des Types de Management-Objectif-Pratique selon	48
Tableau 8 : Les questions de recherche et les propositions formulées.....	50
Tableau 9 : l'ensemble des variables étudiées	59
Tableau 10 : Échelle de réponses.....	62
Tableau 11 : Les données sur le niveau de connaissance du management public traditionnel	63
Tableau 12 : Les données sur le niveau de connaissance du nouveau management public..	63
Tableau 13 : Les données sur le niveau de connaissance du nouveau management public..	64
Tableau 14 : Alignement entre les pratiques « planification et gestion du périmètre » et les objectifs de Management public	65
Tableau 15 : Alignement entre les pratiques « gestion des délais et gestion du coût » et les objectifs de Management public	66
Tableau 16 : Alignement entre les pratiques « gestion de la qualité et gestion des ressources » et les objectifs de MP	67
Tableau 17 : Alignement entre les pratiques « gestion de la communication et gestion du risque et les objectifs de MP	68
Tableau 18 : Alignement entre les pratiques “gestion de la qualité et gestion des ressources” et les objectifs de Management public.....	69
Tableau 19 : Les objectifs de management public et la qualité	70
Tableau 20 : Les objectifs de management public et la réussite.....	71
Tableau 21 : Les objectifs de management public et la performance.....	72
Tableau 22 : Les pratiques de gestion de projet et la qualité	73
Tableau 23 : Les pratiques de gestion de projet et la réussite.....	74
Tableau 24 : Les pratiques de gestion de projet et la performance	75
Tableau 25 : Résumé des résultats d'analyse.....	81
Tableau 26 : Les pratiques de gestion de projet qui répondent aux objectifs de management public	87
Tableau 27 : Résumé des objectifs de management public qui peuvent influencer l'excellence	91
Tableau 28 : Résumé des pratiques de gestion de projets qui favorisent l'excellence	93
Tableau 29 : Les réponses aux questions de recherche et la conclusion sur les objectifs de recherche	98

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Situation des projets par secteur : 2011-2015.	14
Figure 2 : Estimation des pertes monétaires pour chaque milliard investi dans les projets publics.....	15
Figure 3 : Cadre conceptuel initial	17
Figure 4 : Localisation du sujet de recherche	18
Figure 5 : Quelques projets publics majeurs de l'histoire	32
Figure 6 : les valeurs fondamentales du Malcolm Baldrige National Quality Award	39
Figure 7 : Les cinq niveaux de la maturité.....	42
Figure 8 : Quelques modèles de maturité	43
Figure 9 : Le cadre conceptuel final	46
Figure 10 : Les étapes de traitement de données	57
Figure 11 : Management public traditionnel et ses objectifs	78
Figure 12 : Nouveau management public et ses objectifs	79
Figure 13 : Management de la valeur publique et ses objectifs.....	80
Figure 14 : Planification et la Gestion du paramètre.....	82
Figure 15 : La gestion du délai et la gestion du coût	83
Figure 16 : La gestion de la qualité et la gestion des ressources.....	84
Figure 17 : La gestion de la communication et la gestion du risque	85
Figure 18 : Gestion des approvisionnements et Gestion des parties prenantes	86
Figure 19 : La relation entre le facteur d'excellence « qualité » et les objectifs de management public	88
Figure 20 : La relation entre l'indicateur d'excellence « réussite » et les objectifs de management public	89
Figure 21 : La relation entre le facteur d'excellence « performance » et les objectifs de management public	90
Figure 22 : Les pratiques de gestion de projet qui peuvent influencer l'excellence	92

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Av. JC:	Avant Jésus Christ
CMM,	Capability Maturity Model
CNRTL:	Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales
COVID-19 :	Corona Virus Disease 2019
CSFs:	Critical Success Factors
EFQM:	European Foundation for Quality Management
ENAP:	École National d'administration publique
EU :	États-Unis
GP,	Gestion de projet
GPO,	Gestion de Projet Organisationnelle
IPMA :	International Project Management Association
ISO:	International Standard Organization
KPI:	Key Performance Indicators
KPM:	Kaikaku Project Management
MBNQA:	Malcolm Baldrige National Quality Award
MP:	Management Public
MPT:	Management public traditionnel
MVP:	Management de la Valeur Publique
NMP :	Nouveau Mangement Public
OPM,	Organisationnel Project Management
PMAJ,	Project Management Association of Japan
PMBOK:	Project Management Body of Knowledge
PRINCE:	PRojects IN Controlled Environment
PMI:	Project Management Institute
PMMM:	Project Management Maturity Model
PMO:	Project Management Office
PMTQ:	Project Management Technology Quotient
PPP:	Partenariat Public Privé
SP :	Secteur Public
TC:	Technical Committee
TQM,	Total Quality Management
PPBS:	Planning Programming Budgeting System
MBO:	Management Buyout
ZBB:	Zero-Based Budgeting

REMERCIEMENTS

Cette recherche a pu être effectuée grâce au soutien et au dévouement de nombreuses personnes. Je voudrais avant tout, adresser toute ma gratitude à mon directeur de recherche, Professeur Christophe BREDILLET, pour le soutien tout au long de ma formation, les conseils et le temps consacré à la réalisation de ce projet.

Ce travail a été réalisé pendant une période difficile due à la pandémie de la COVID-19. Je dois sa réussite à toute personne qui a accepté de collaborer malgré les difficultés variées, notamment l'équipe de direction du département de Management de l'Université du Québec à Trois rivières (UQTR). Merci pour tous vos efforts durant cette période difficile, vous n'avez pas hésité à fournir des réponses à toutes mes questions en cas de nécessité.

Mes remerciements vont aussi à l'organisation DS Institute qui m'a offert un espace d'apprentissage pendant ma période de recherche. Pour terminer, je voudrais adresser une mention spéciale au corps professoral de l'École de Gestion et à toute l'équipe de l'UQTR. Le travail remarquable que vous effectuez dans le but de nous aménager un environnement des plus favorables pour la réussite de nos études est apprécié.

I. INTRODUCTION

1.1. Contexte de l'étude

Depuis toujours, les principes de gestion de projet ont inspiré l'exécution de grands projets même sans s'en rendre compte. La réalisation des projets de « la Grande Muraille de Chine (208 Av. JC), la Pyramide de Giza (2570 Av. JC) et le canal de Suez (1859) » ne pouvait se faire sans les techniques de base de la gestion de projet (Haughey, 2014). Bien que de grands projets aient été réalisés depuis longtemps, ce n'est qu'à partir du 19^e siècle qu'il y a eu plus d'évolution en matière de gestion de projet, dont le développement des outils et des guides. La modernisation de la gestion de projet est née avec la réalisation par les entreprises, de l'utilité d'organiser leur travail sous forme des projets.

Cette période de révolution en gestion de projet débute avec le développement du diagramme de Gantt par Henry Gantt (1861 — 1919). Bien que le domaine de gestion de projet soit associé dans la littérature au secteur privé, il faut noter que les grands projets exécutés par les institutions publiques sont à l'origine des nouvelles écoles de pensée sur la modernisation de la gestion de projet. De cette modernisation est né le besoin d'un système de gestion de projet plus efficace. Malheureusement, les pratiques actuelles de gestion de projet ne garantissent pas toujours le succès.

Pour mieux comprendre le contexte de cette recherche, les paragraphes suivants discutent les domaines clés de notre étude.

La gestion de projet dans le secteur public. De nos jours, nous constatons que les organisations tant publiques que privées et les clients qu'elles servent dépendent fortement de la bonne exécution des projets pour leur développement. Concernant les organisations privées, la bonne exécution des projets et l'atteinte des résultats escomptés sont au cœur de leurs activités, car leur survie en dépend. Cependant, cette pression est différente pour les organisations publiques qui arrivent à survivre même avec un taux d'échec important de la mise en œuvre des projets. Afin

de réduire le niveau du taux d'échec, certains pays ont intégré la gestion de projet au cœur de leur fonctionnement. Nous pouvons citer l'exemple de pays ou État comme l'Oregon aux États-Unis (Cabanis-Brewin, 2014) ; le Royaume-Uni (IAP, 2016) et la Norvège (Klakegg et Haavaldsen, 2011). Le Québec s'est aussi doté, en 2008, d'une politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique révisée en 2010 et, depuis 2016, d'une directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique.

Certains pays cherchent l'efficacité en mettant en place des politiques ou en créant des unités de gestion de projet qui répondent aux besoins institutionnels. D'autres considèrent encore la gestion de projet du secteur public, comme une branche des finances publiques et donc n'y consacrent pas beaucoup d'efforts ou laissent cette charge aux soins des partenaires techniques et financiers (comme c'est souvent le cas dans les pays en développement). Quelques institutions choisissent de mettre en place des bureaux de gestion de projet qui fonctionnent tant bien que mal selon les organisations.

Cependant (Bredillet, Tywoniak, & Tootoonchy, 2018), pensent que, dans certains cas, ces bureaux sont souvent de courte durée et que leur valeur est difficile à quantifier. Malgré les efforts fournis au sein des organisations publiques, l'atteinte de l'excellence reste difficile (Mazouz & Rousseau, 2016). Les efforts fournis dans la plupart des cas, n'empêchent pas que certains projets n'arrivent même pas à leur terme et parfois ne produisent même pas des livrables finaux.

Le management public : Le management public, deuxième pilier de cette étude, est l'ensemble des processus et outils utilisés pour atteindre une performance optimale¹. Il privilégie une manière de diriger inspirée des organisations privées. Dans le secteur public, c'est un thème qui a toujours été associé à un réel besoin politique de satisfaire les parties prenantes. Il permet aux dirigeants de :

- Faire preuve de responsabilité et de transparence
- Mettre en œuvre la politique avec efficacité,
- Générer de nombreuses initiatives afin d'améliorer la performance organisationnelle et

¹ Dictionnaire encyclopédique de l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP)

- Accroître la capacité à s'adapter au changement.

Nous avons tous besoin des institutions publiques efficaces et efficientes. Ces institutions ont pour rôle principal de garantir un environnement propice à la croissance des populations et du secteur privé. Un type de management qui permet de s'adapter aux réalités des affaires permet aussi à la population et aux organisations à optimiser leur potentiel. Pour satisfaire les besoins croissants de la population et des organisations, il est important que le management public s'adapte continuellement aux changements. Il existe principalement trois dimensions particulières au contexte changeant du management public (Bredillet, 2017) :

- L'incitation forte à une bonne et saine gouvernance des entreprises publiques, et des activités exercées par les pouvoirs publics ;
- Le caractère évolutif du secteur public ; et
- La contribution des projets dans la mise en œuvre des réformes, des changements et des stratégies.

La première dimension fait allusion à la mise en place d'un environnement propice tandis que la seconde dimension fait appel à l'adaptabilité. La troisième dimension quant à elle, nous rappelle que l'excellence en gestion de projet peut contribuer énormément à la performance organisationnelle. Ces dimensions nous aident à explorer davantage les changements survenus en management public au cours des temps et leur contribution à l'excellence en gestion de projet du secteur public. Les réformes organisationnelles suite à l'évolution du management public ont occasionné la naissance des différents types de management public. Le caractère particulier de chaque type de management public détermine une dimension particulière de l'excellence et lui donne une définition distincte selon les objectifs visés.

L'Excellence en gestion de projets. L'excellence est définie comme un degré éminent de qualité ou un caractère de la chose ou de la personne qui correspond, presque parfaitement, à la représentation idéale de sa nature, de sa fonction ou qui manifeste une très nette supériorité dans tel ou tel domaine (Larousse, CNRTL). Le voyage vers l'excellence, commence par une synthèse totale des ressources, un changement de culture d'entreprise et l'engagement total de la structure dirigeante de l'organisation (Humphrey, 2000). Le rendement, la responsabilisation et la rentabilité

devraient pousser les entreprises et le gouvernement à réévaluer la planification et l'exécution des projets. Ces deux éléments sont des indicateurs importants dans la recherche de l'excellence. De plus, la reconnaissance de l'excellence en gestion de projet devrait se faire assez dans les entreprises où le respect des délais est impératif, la satisfaction des besoins des clients ainsi que le respect du budget sont critiques ou attendus (Pilsbury & Reese, 2002).

1.2. Problématique générale

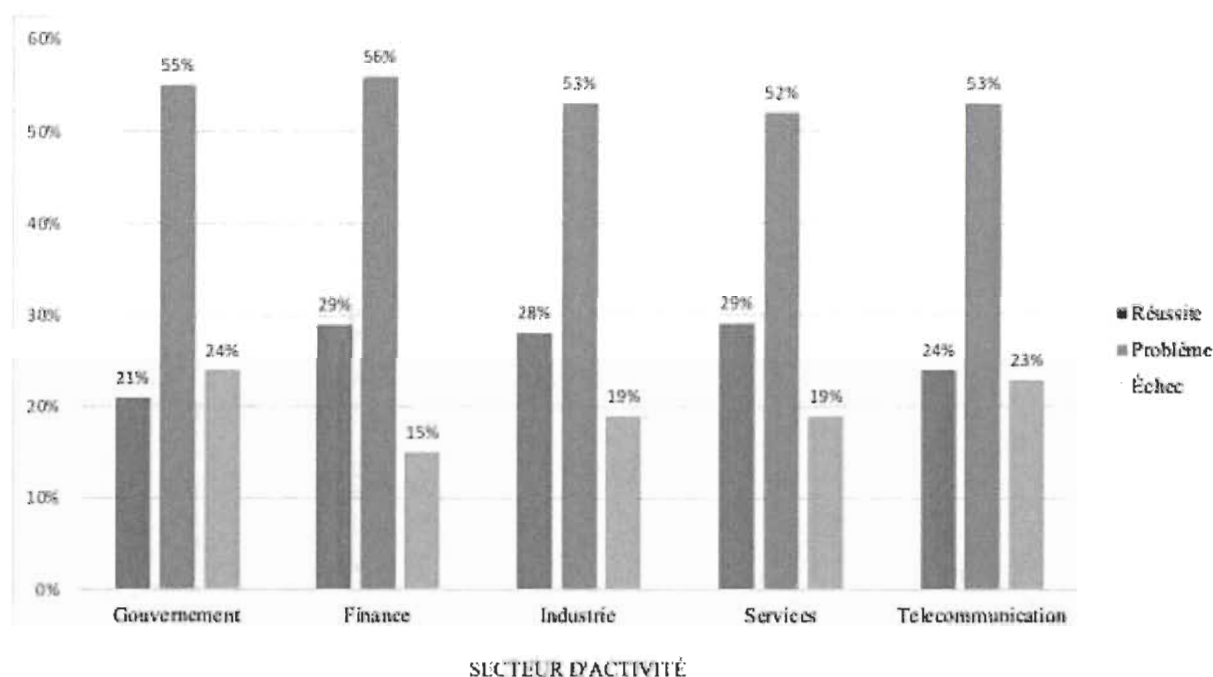
Contrairement au secteur privé, le secteur public, valorise l'intérêt public, les besoins publics et le compromis politique. Il est donc très important que les projets publics atteignent leurs résultats pour équilibrer le bien-être général de la société et satisfaire les besoins des entreprises, qui sont le moteur du développement économique des pays. La littérature montre que l'exécution des projets publics produit beaucoup moins de résultats que ceux du secteur privé. Il est donc primordial qu'avec la mission d'assurer le bien-être général, le secteur public utilise les ressources disponibles pour produire plus des résultats.

Avec l'évolution de la technologie, les outils informatiques sont largement utilisés aussi par le secteur privé que le secteur public, pour livrer des services de qualité. Les gouvernements développent des projets informatiques dans le but d'accroître l'efficacité de la prestation des services et répondre aux besoins des citoyens, malheureusement la plupart d'entre eux sont voués à l'échec et les objectifs poursuivis sont faiblement atteints (ŽUrga, 2018). Il y a de nombreux projets dans le domaine de l'informatique qui accuse des délais de livraison énorme.

À titre d'exemple, le projet «phénix», initié par le gouvernement fédéral canadien afin d'informatiser la gestion de la paie des fonctionnaires, est en exécution depuis plus de 10 années avec un budget qui a été multiplié par au moins 4 et avec des ratés énormes dans l'atteinte des résultats. Aussi, une analyse des projets informatiques du Trinidad et Tobago a montré que les projets du secteur public semblent ne pas avoir de fin alors que d'autres sont interrompus brutalement (Caliste & Institute, 2012). Le double niveau de complexité de ces projets et l'impact

de la stabilité politique ont un impact non négligeable sur leur succès. Le graphique ci-dessous donne une idée du taux de réussite des projets par secteur. Ainsi, les secteurs avec les plus hauts taux de succès des projets sont les finances et les services (29%). À l'opposé, les secteurs avec les taux d'échec les plus élevés sont le secteur public (24%) et le secteur des télécommunications (23%).

Figure 1 : Situation des projets par secteur : 2011-2015.



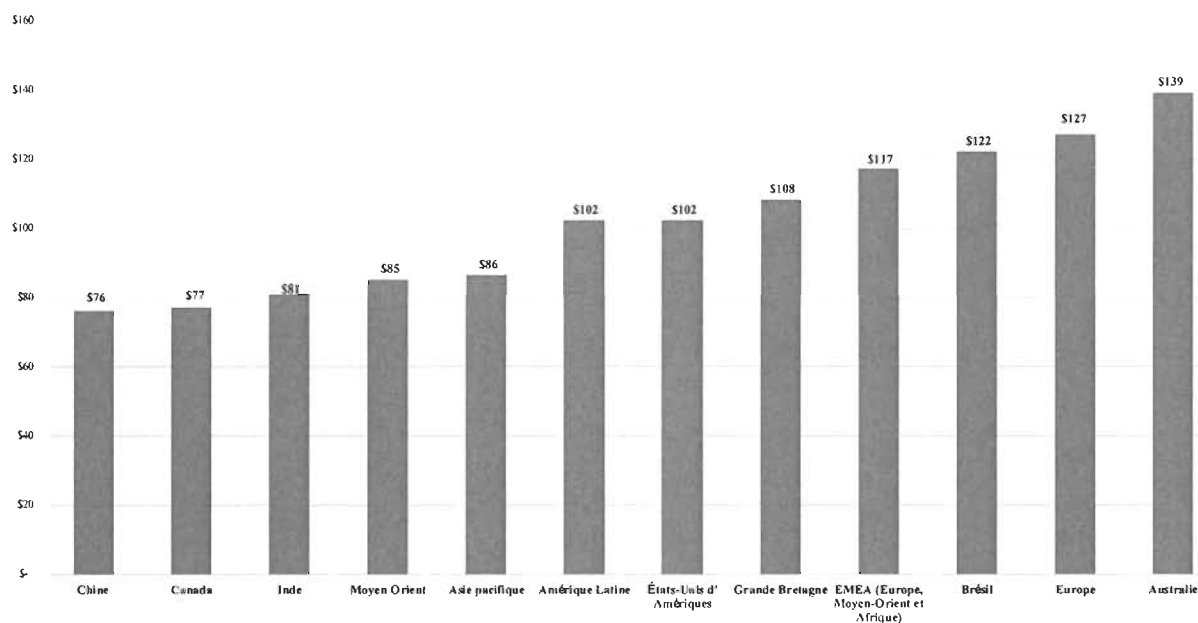
Source : inspirée du CHAOS report (StandishGroup, 2015)

La littérature attribue le taux élevé d'échec des projets publics en général aux causes suivantes (Mazouz, 2017) :

- La faille en planification ;
- La mauvaise gestion du périmètre ou de la portée des projets ;
- La mauvaise gestion des ressources ;
- La mauvaise gestion des coûts ; et
- La mauvaise gestion des délais.

La mauvaise gestion des projets dans le secteur public entraîne aussi des pertes énormes en termes de ressources financières. Une estimation de 2018 dans plusieurs pays a montré que pour chaque milliard de dollars investi par les institutions publiques dans des projets, les pertes monétaires étaient de l'ordre de la centaine de millions de dollars. À titre indicatif, le graphique ci-dessous présente les estimations faites en 2018 pour un ensemble de pays. Ainsi, en Amérique latine, les pertes sont de l'ordre de 102 millions d'US \$ en plus de 122 millions d'US \$ pour le Brésil, pour chaque milliard investi, de 76 millions en Chine et de l'ordre de 77 millions au Canada.

Figure 2 : Estimation des pertes monétaires pour chaque milliard investi dans les projets publics



Note : Perte en millions de dollars américains pour 1 milliard investi

Source : Inspirée du PMI Pulse of the profession (Institute-PMI, 2016)

Notre tentative de contribution à la littérature avec cette étude nous amène à aborder ce sujet sous un autre angle. En effet, nous allons étudier l'excellence en gestion de projets du secteur public à travers la relation entre les pratiques de gestion de projet et le type de management spécifique de chaque institution. Nous pensons qu'il est possible de réduire considérablement les échecs dans l'exécution des projets publics si le caractère particulier de l'institution qui héberge le projet est pris en compte. Il est important de souligner l'importance de proposer des solutions propres aux projets publics, car les pratiques d'affaires du secteur privé ne devraient pas être transférées littéralement au secteur public (Boyne, 2002).

1.3. Problématique spécifique de recherche

Cette section présente de manière spécifique notre sujet de recherche et la démarche à suivre. Une analyse préliminaire, montre que, l'excellence en gestion de projet ne pas un nouveau sujet. Cependant, sa définition et son étendue telle que présentée par différents auteurs prouvent qu'il y a encore beaucoup de champs à couvrir (Demirkesen Çakır & Ozorhon, 2017).

Les paragraphes ci-dessous présentent le but de la recherche, l'énoncé de la problématique, la localisation du problème et les objectifs détaillés.

1.3.1. But de recherche

Le but de cette recherche est d'apporter une meilleure compréhension quant au concept d'excellence en gestion de projet dans le domaine du secteur public et ainsi, à la fois contribuer à informer les pratiques des gestionnaires de projet et à dessiner un agenda pour les futurs chercheurs. Plus précisément, cette recherche s'intéresse à mieux comprendre comment l'alignement entre type de management public, objectifs associés, et pratiques de gestion de projet peut influencer le niveau d'excellence.

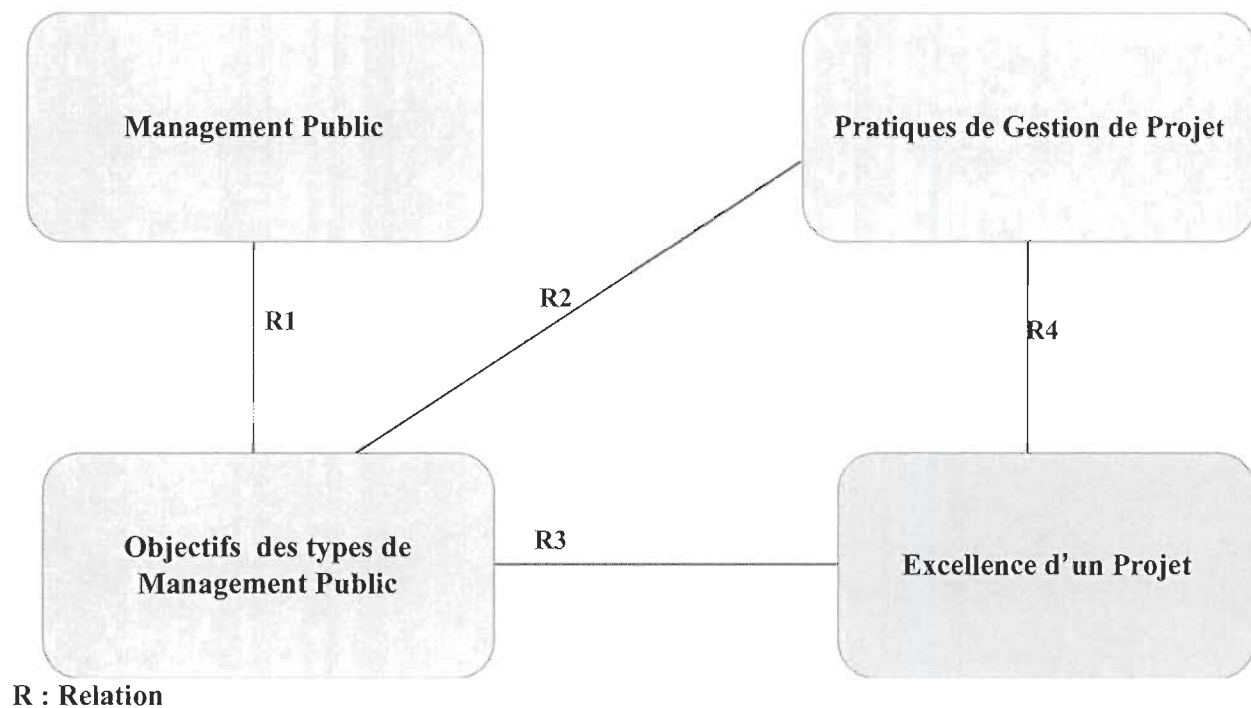
1.3.2. Énoncé du problème

Le lien entre le projet public et l'institution qui l'héberge mérite d'être analysé pour trouver une solution durable aux échecs en gestion de projet. Le rôle que joue l'institution qui exécute le projet

est indispensable (Jankal, 2014). Dans certains cas, il est même difficile de dissocier le management d'un projet du management de l'institution exécutante. Il est donc important de se rassurer que les outils en place tiennent compte d'une ou des particularités institutionnelles. Les études antérieures sur ce sujet se sont quelquefois limitées sur le respect de la qualité (Vartiak, 2015). Cela, avec l'espoir que, améliorer la qualité peut être une base sûre pour arriver à l'excellence (Miceli, 2019).

La figure ci-dessous reflète la problématique spécifique qui guide notre recherche.

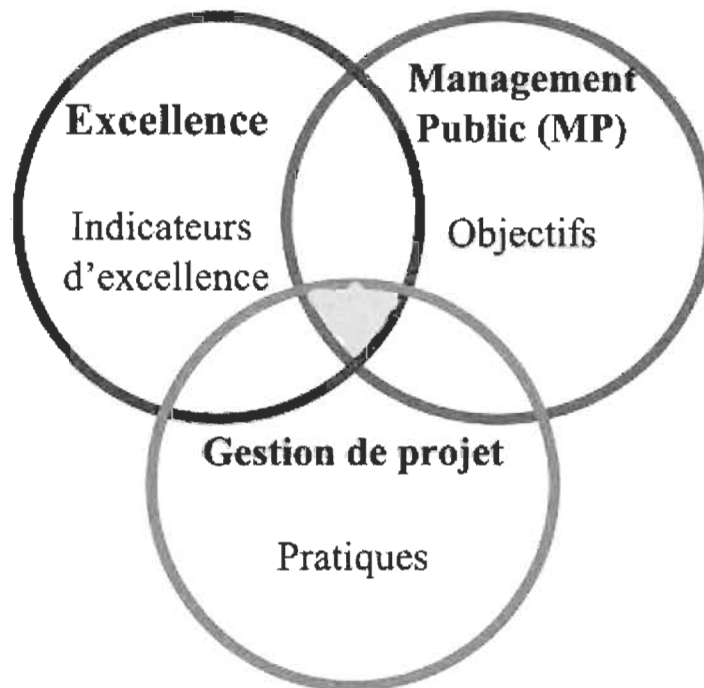
Figure 3 : Cadre conceptuel initial



1.4. Localisation de la recherche

Comme présenté ci-dessus, cette recherche s'articule sur trois piliers essentiels : La Gestion de Projet (GP), le Management public (MP) et l'Excellence (E). La figure ci-dessous présente les domaines clés de recherche.

Figure 4 : Localisation du sujet de recherche



Ce travail analyse d'abord l'existant en matière de gestion de projet et en management public. Une analyse de la relation entre les objectifs de management public et les pratiques de gestion de projet est ensuite faite. Le résultat de cette analyse permet de définir les pratiques qui alimentent les objectifs de chaque type de management public et qui contribuent à l'Excellence.

1.5. Objectifs et questions de recherche

Dans cette section, nous définissons les objectifs ainsi que les questions de cette recherche. Cet exercice nous permet de proposer des hypothèses qui découlent de la relation entre :

- a. Les objectifs de management public et les pratiques de gestion de projet ;

- b. Les objectifs de management public et l'excellence ;
- c. Les pratiques de gestion de projet et l'excellence.

Le tableau ci-dessous présente les concepts clés de cette étude et les relations qui existent entre eux.

Tableau 1 : Objectifs et questions de recherche

	OBJECTIFS		QUESTIONS DE RECHERCHE
Définir			
Oa	Management public	QRa	Quels sont les types de management public ?
Ob	Objectifs poursuivis par le management public	QRb	Quels sont les objectifs de management public ?
Oc	Excellence	QRc	Quels sont les indicateurs d'excellence ?
Od	Les Pratiques de gestion de projets	QRd	Quelles sont les pratiques de gestion de projet qui peuvent répondre aux objectifs et favoriser l'excellence ?
Analyser et comprendre			
	OBJECTIFS		QUESTIONS DE RECHERCHE
O1	Analyser et comprendre les objectifs spécifiques de chaque type de Management public	QR1	Quel est le niveau d'alignement entre les objectifs de management public et chaque type de management public retenu ?
O2	Analyser et comprendre le choix de pratiques de gestion de projet qui s'aligne avec les objectifs de Management public	QR2	Quelles sont les pratiques de gestion de projet qui répondent aux objectifs de management public ?
O3	Analyser et comprendre comment différents objectifs de Management public peuvent conduire à différentes définitions de la notion d'excellence	QR3	Quels sont les objectifs de management public qui peuvent favoriser l'excellence ?
O4	Analyser et comprendre comment les pratiques de management de projet contribuent à l'excellence recherchée	QR4	Quelles sont les pratiques de gestion de projet qui peuvent influencer l'excellence ?

Source des définitions : <https://www.cnrtl.fr>

1.6. Périmètre particulier de recherche

Ce travail de recherche a pour but d'étudier l'excellence en gestion de projet du secteur public. Il vise à analyser la relation entre les types de management public, leurs objectifs et les pratiques de gestion de projet. Cela nous permet de comprendre leurs effets sur l'excellence des projets. Cette étude nous aide à comprendre et à déterminer la plausibilité de propositions formulées.

II REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre présente le cadre théorique qui fait l'état des lieux de la recherche sur l'excellence dans la gestion des projets publics. Il est composé de cinq sections principales qui façonnent le cadre conceptuel de notre sujet de recherche. Les trois premières sections définissent le management public, les objectifs de management public et la gestion de projet. La section 4 présente l'excellence en gestions de projet. Le cadre conceptuel est discuté dans la section 5.

2.1. Le Management Public (MP)

Le management public souvent confondu avec l'administration publique² a toujours été perçu de manière différente par les auteurs. Le management public peut être défini de manière multiple et est parfois perçu comme (Gilbert, 2008) :

- **Un art**, où les praticiens sont les meilleurs et les bonnes pratiques doivent se transmettre de génération en génération ;
- **Une science**, sous une approche analytique mettant l'accent sur l'utilisation des sciences sociales comme outil d'étude des problèmes rencontrés dans le fonctionnement des organisations publiques et dans la mise en œuvre des politiques dont elles ont la charge ;
- **Un mouvement managérial** plus large susceptible de se développer ou d'un antagonisme avec une ou plusieurs approches alternatives ;
- **Un mode de légitimation**, orienté vers la recherche, et plus encore l'affirmation, de la performance de l'ensemble du système public. Cette perception est une inspiration résultante du constat des crises de délimitation du pouvoir, du besoin de performance et de la responsabilisation au niveau du secteur public.

² (<https://onlinemasters.ohio.edu/blog/public-administration-vs-public-management-whats-the-difference/>)

Le Management public est considéré à ce jour comme une discipline des sciences de gestion capable de se nourrir de ses affinités à d'autres disciplines (Bartoli & Brasseur, 2010). Ainsi, le Management public est un sujet d'enseignement et de recherche à multiples dimensions dont : i) son autorité, ii) ses pratiques et iii) ses valeurs (Laurence E. Lynn, 2006). Il faut noter que les termes clés au centre du management public sont : le secteur public, l'administration publique et le management public.

Le secteur public désigne l'ensemble des activités économiques ou sociales réalisées sous le contrôle total ou partiel de l'État et des collectivités locales. Elle s'oppose à celle de « secteur privé ». Le secteur public désigne la partie de l'économie gérée par l'État. Son rôle est de fournir un service public aux citoyens, mais aussi d'agir dans l'économie. **L'administration publique**, par contre, représente l'ensemble des activités visant à appliquer les lois, à mettre en œuvre les politiques et à assurer le fonctionnement des services publics. Quant au **management public**, c'est un ensemble de processus et outils pour atteindre une performance optimale (Charest, 2012). C'est une technique de gestion applicable aux organisations publiques et privés (Thietart, 1999).

L'évolution de l'administration publique et le management public a créé la complexité de gestion dans le secteur public. Cette complexité est à la base de la croissance du besoin des gestionnaires spécialisés au même titre que des politiciens pour diriger.

2.1.1. Différence entre le Management public et le Management privéⁱ

Malgré la clarification offerte par la définition des différents concepts clés (**Tableau 2**), il est important de comprendre les différences fondamentales entre le Management public et le Management privé. Bien que les deux domaines partagent la même mission principale d'assurer la gestion, ils se distinguent fondamentalement sur leur zone d'intervention. Dans ce même ordre d'idée (Meier & O'Toole, 2011) pensent que le Management public se distingue du Management privé sur base de trois différents aspects :

- a. Le but ou l'orientation (public ou privé),
- b. L'impact de ces deux types de management et
- c. L'influence des actions menées

Ces deux types de management se distinguent aussi par trois critères principaux : (i) la propriété (appartenance) ; (ii) la source du financement ; et (iii) le contrôle. Il faut noter que la performance de chacun de ces deux types de management doit être étudiée à l'intérieur de son secteur d'intervention afin d'éviter la généralisation des problèmes et des solutions.

Les deux types de management se distinguent principalement par leur différence sectorielle. Il est souhaitable que la performance de chacun de ces deux types de management soit étudiée à l'intérieur même du secteur pour éviter la généralisation des problèmes et des solutions.

Le tableau ci-dessous résume les principales différences et convergences entre ces deux concepts.

Tableau 2 : Management public contre Management privé

Management public	Management privé
<i>Point de vue global</i>	
Traitement et/ou satisfaction des besoins et les intérêts de la population (entière ou d'un groupe)	Gestion des besoins d'un individu ou d'un groupe restreint
<i>Les valeurs</i>	
Valorise l'intérêt public, les besoins publics et le compromis politique.	Valorise l'intérêt des entreprises.
<i>Préoccupation du gestionnaire</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaire au bien-être général de la société. • Satisfaire aux besoins des entreprises, des groupes d'intérêt et des individus 	Assurer la survie et la réussite économique de l'entreprise
<i>Objectifs</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Souvent généraux et exceptionnellement et difficiles à mesurer. • S'appliquent à une juridiction beaucoup plus large qu'une seule entreprise. • Englobent plusieurs programmes et leur succès sont mesurés par l'amélioration du bien-être de la population. 	La définition des objectifs et la mesure du succès sont simples, car les objectifs peuvent être clairement définis et mesurés en fonction du résultat.
<i>Responsabilité</i>	
Les gestionnaires sont responsables devant toute la population et sont toujours sous le contrôle du public	Les gestionnaires sont responsables devant un petit groupe d'actionnaires et d'employés de l'entreprise. Leur objectif reste de maximiser le résultat net.
<i>Répondre aux situations de crise</i>	
Alors que les affaires peuvent continuer comme d'habitude, la gestion publique ne fait pas son travail lorsque la société est en conflit ou en désarroi.	Les entreprises peuvent être affectées et disparaître. Elles peuvent décider rapidement de réduire les coûts et de licencier des employés pour survivre.
<i>Leadership</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Les processus politiques garantissent que le leadership change fréquemment, - Les règles procédurales strictes sont instaurées pour garantir qu'il n'y a pas d'abus de pouvoir 	<p>Les individus peuvent rester à des postes de direction pendant un nombre indéfini d'années.</p> <p>Les individus avec beaucoup de responsabilités, qui décident.</p>
<i>Défis de la gestion des performances</i>	
Les limites sont appliquées à l'attribution de hautes performances. Avec la valeur fondamentale du bien-être sociétal, les employés sont encouragés par leur désir honorable de servir le public.	Le conseil d'administration utilise principalement des incitations financières et autres avantages pour encourager les bonnes performances

Source : inspiré par la littérature et illustré par l'auteur

2.1.2. Évolution du Management public

L'évolution du management public s'est fait principalement en quatre périodes résumées dans le tableau ci-dessous : (i) la période de reconnaissance et d'institutionnalisation ; (ii) la période de réforme ; (iii) la période de la multiplication des différentes écoles de pensée et mise en place des premiers outils de gestion ; et (iv) la période d'essai et de propagation d'autres types de management public (Laurence E. Lynn, 2006).

Tableau 3 : Principale période d'évolution du management public

Période	Date	Évènement
Reconnaissance et institutionnalisation	4e siècle avant notre ère	Codification des principes de l'administration (en Chine) ³
	124 av. J.-C.	Fondation de l'Université impériale en Chine pour inculquer les valeurs et attitudes de la fonction publique
	1231	Promulgation des statuts à Melfi (Italie) pour adoucir la bureaucratie moderne ⁴
	1640–1688	Régime absolutiste ⁱⁱ de Frederick William établi le service public comme un devoir, du peuple, pas du dirigeant (responsabilisation et droit à l'information et à la participation)
	1787	Les États-Unis incluent par vote la séparation des pouvoirs exécutifs élus, papiers connus sous le nom : « The federalist published ⁵ »
Période de réforme	1804–1814/15	Le règne de Napoléon Bonaparte est marqué par la promulgation en 1804 de l'influent Code Napoléon, qui a codifié le droit civil, et réformes administratives influentes
	1836	Henry Taylor publie « The Statesman », le premier livre moderne consacré à l'administration publique
	1848	Les révolutions continentales accélèrent le mouvement vers la politique démocratique et Rechtsstaat (État de droit) ;
	1911	Publication des principes scientifiques de Frederick W. Taylor, la direction inaugure le mouvement de la gestion scientifique
Période de la multiplication des différentes écoles de pensée et mise en place des premiers outils de gestion	1947–1948	Critiques de Robert A. Dahl, Herbert S. Simon et Dwight Waldo sur l'autorité du « Management public traditionnel », les bases d'une « crise intellectuelle »
	1960–1978	Les administrations américaines successives promeuvent PPBS, MBO, ZBB, et autres outils exécutifs de la réforme du management
Période d'Essai et de propagation d'autres types de management public	1979–1990	Le gouvernement de la première ministre britannique Margaret Thatcher lance le mouvement « New Public Management »
	1992	Influencé par le Nouveau Management Public, le domaine du Management public devient international et comparatif.

Source : inspiré par la littérature et illustré par l'auteur

3 Shen Pu-hai qui gouvernait dans le centre-nord de la Chine a codifié les principes de l'administration

4 Frédéric II de Basse-Italie et de Sicile promulgue des statuts à Melfi pour adoucir la bureaucratie moderne

2.1.3. Les types de management public

Depuis le début de la modernisation du management public, il y a eu différents courants d'idées avec différentes perspectives sur les types de management public. La classification des types de management est vue à travers différentes perspectives par des auteurs variés. L'étude menée par (Ferreira & Serpa, 2019) permet de retenir deux grands types de management public :

- Le management wébérienne (bureaucratique) et
- Le management post bureaucratique.

D'autres estiment que chaque approche du management public renvoie à une conception bien particulière des organisations publiques, de leur finalité et par voie de conséquence de la manière de les gouverner (Zampiccoli, 2011). Son étude a conclu qu'il existe quatre types de management public :

- Le management des organisations publiques,
- Le management face à l'opinion,
- Le management du pouvoir politique et,
- Le management de la puissance publique.

Finalement, la classification ci-dessous a été à la base des réformes administratives depuis les années 70 (Bredillet, 2017). Cette classification est retenue pour notre étude, car elle est mise en œuvre dans de nombreux pays.

- | Le Management Public Traditionnel (centré sur la programmation et la planification, hiérarchiques) ;
- | Le Nouveau Management Public, proche de la gestion du secteur privé, et Le Management de la Valeur Publique.

2.1.3.1. Le Management Public Traditionnel (MPT)

Le modèle de Management public dit traditionnel est une forme de gestion caractérisée par le respect de la structure hiérarchique. Il est souvent clair et pyramidal (du haut vers le bas). La conduite est observée strictement (ex. : le respect des heures de travail et la présence). La compétence est définie par des diplômes et d'expérience acquise et la rigueur est au rendez-vous.

Un tel management est marqué par un manque de liberté de prise de décision et un non-respect des délais dû à la forte bureaucratie.

2.1.3.2. Le Nouveau Management Public (NMP)

Le NMP est l'un des modèles de management public qui est proche de la gestion du privé et est le plus adopté par plusieurs pays depuis plus de trois décennies. Sa popularité dépend d'une part de son efficacité en termes de résultats. Une étude menée par (Carlos Eduardo, Maria del Carmen, & Antonio Manuel, 2020) conclut que le NMP est une philosophie de gestion qui met l'accent sur le changement des pratiques de gestion du secteur public vers des pratiques du secteur privé et met en priorité les résultats au lieu des processus.

2.1.3.3. Management de la Valeur Publique (MVP)

Le MVP est un type de management qui tient en compte le respect des valeurs publiques en plus de l'efficacité et l'efficience que recherche le MPT et le NMP. Son but est de redonner l'attention à la valeur autre qu'économique et à la prise en compte des problèmes sociaux selon leur spécificité.

2.2. Les Objectifs de Management Public (OMP)

Le mot « Objectif » dans le sens de ce travail se réfère à celui emprunté du langage militaire pour désigner le but à atteindre. Selon le dictionnaire CNRTL, « Objectif » s'emploie comme nom dans le langage courant pour désigner **le but** que l'on cherche à atteindre, **le point** où l'on se propose d'arriverⁱⁱⁱ. Selon la définition offerte par le dictionnaire Merriam-Webster, il est défini comme : « Quelque chose vers lequel l'effort est dirigé » : un but.⁶

Le choix d'un type de management pour un pays est inévitablement façonné par son histoire (Laurence E. Lynn, 2006). Alors que l'objectif de l'administration publique est de formuler et exécuter les politiques publiques, l'objectif principal du management public est de maximiser l'atteinte des résultats avec les moyens et dans les délais raisonnables.

Chaque pays a une histoire particulière et a des traits culturels qui le rendent unique. Copier littéralement ce qui se fait ailleurs sans tenir compte de ses spécificités produirait un travail voué à l'échec (Trosa, 2012). Les sections suivantes présentent les objectifs de chaque type de management public.

2.2.1. Les Objectifs du Management Public Traditionnel (OMPT)

Étant le type de management le plus ancien, le management public traditionnel est battu sur des piliers solides de bureaucratie et porte beaucoup d'aspects de l'administration publique améliorée au cours des temps. La littérature précise que, le management public traditionnel est centré sur les moyens et les procédures (dans le respect des orientations politiques) où la mesure du rendement se fait par le comportement (Mazouz, Garzon, & Picard, 2012) et (Bredillet, 2017).

Bien que les objectifs du MPT soient nombreux, nous retiendrons les trois objectifs les plus discutés dans la littérature :

- | Respect des orientations politiques
- | Respect des procédures
- | Respect de la limite des moyens disponibles

⁶ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/objectives>

2.2.2. Les Objectifs du Nouveau Management Public (ONMP)

Cette conception du management public se matérialise par une dynamique visant la transformation des organisations chargées de mettre en œuvre les politiques (Zampiccoli, 2011) (Enrico Ferro, 2010) et (Bevir, 2016). Selon ces auteurs, cela est un moyen de mettre fin aux modes de fonctionnement bureaucratiques générateurs d'inefficacité et de coûts.

Certains pensent que le NMP se concentre sur la croissance des marchés publics, l'autonomisation du leadership et la gestion du rendement (Ewan, 2017). D'autres estiment que l'objectif du NMP est plutôt de rendre le secteur public plus efficace à travers la privatisation et la commercialisation (Bevir, 2016), mais aussi la décentralisation, la réglementation et le contrôle politique (Jussi & Tommi, 2009).

Les résultats d'une étude menée par (Ari-Veikko, 2009), fait penser que ce modèle de gestion avec une tendance néolibérale est plutôt basé sur la substitution du contrôle politique directe par un contrôle indirect (coordination basée sur le marché). L'analyse préliminaire prouve qu'en plus de la promotion de l'efficacité, il rend aussi les procédures plus rapides.

L'analyse de (Bredillet, 2017) résume les différentes perspectives des auteurs cités dans les paragraphes précédents en mettant l'accent sur la gestion des **moyens** (ressources financières et humaines, les parties prenantes) ainsi que les **résultats** (gérer pour créer l'impact positif).

Les objectifs du NMP retenu après analyse des différentes perspectives sont :

- | Gestion des procédures
- | Optimisation les résultats
- | Autonomisation du leadership

2.2.3. Les Objectifs du Management de la Valeur Publique (OMVP)

Le MVP, comme les deux types de management précédent, a des objectifs qui sont plutôt tournés vers les bénéficiaires. Le MVP vise la satisfaction des usagers/clients, l'efficacité en termes de coûts d'opération et de projets, la légitimité et la confiance (Stoker, 2006) et (Bredillet, 2017).

Rendre compte selon ses responsabilités est un aspect important de ce type de management. Une étude menée par (Lévesque, 2012) permet de résumer les objectifs principaux du MVP en un acte de « créer la valeur publique qui soit capable de s'attaquer aux problèmes des citoyens ».

Ce dessous les objectifs retenus :

- | Satisfaction des usagers
- | Efficience
- | Légimité et confiance

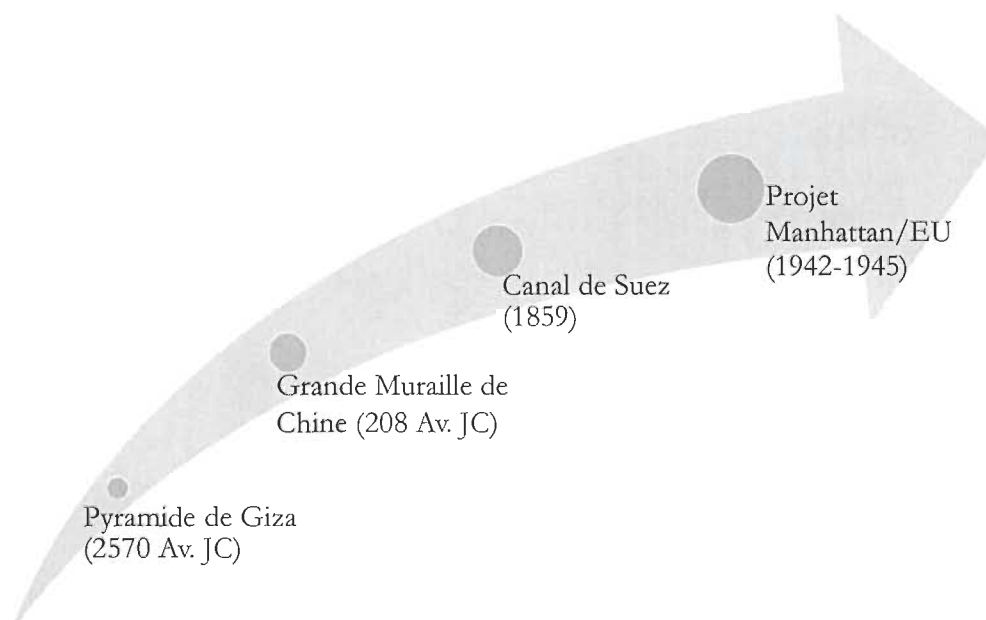
2.3. La Gestion de Projet

Le guide du corpus de connaissances en gestion de projet (PMBOK) définit la gestion de projet comme l'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités du projet pour répondre à ses exigences. La gestion de projet est la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources de l'entreprise pour un objectif à relativement court terme, établi pour atteindre des buts et des objectifs spécifiques (Kerzner, 2017).

2.3.1. Évolution de la gestion de projet dans le secteur public

Les projets qui marquent le début de l'histoire de la gestion de projet sont les projets publics. Certains des exemples ci-dessous, prouvent non seulement que les projets publics sont une réalité, mais beaucoup plus, qu'il y a eu quelque part des principes qui ont été respectés (documenté ou pas), car, après un millier d'années les produits finis livrés existent encore.

Figure 5 : Quelques projets publics majeurs de l'histoire



Source : inspiré par la littérature et illustré par l'auteur

Les décisions importantes à la base de la méthodologie de la gestion de projet furent motivées par les projets gouvernementaux à grande échelle. Ainsi, aux États-Unis, le premier grand projet réellement important fut la construction du chemin de fer transcontinental qui commença dans les années 1860.

Pour ce projet, les responsables se sont subitement trouvé face à la tâche impressionnante d'organiser le travail manuel de milliers de travailleurs, ainsi que le traitement et l'assemblage de quantités sans précédent de matières premières (Merrie B. & Andrew R, 2011). Avant le milieu du vingtième siècle, la gestion de ce type de projets se faisait de manière ad hoc en utilisant surtout le diagramme de Gantt et des techniques et outils informels.

Certains chercheurs pensent que la gestion de projet dans le secteur public a évolué très lentement (Mazouz, 2017). Cette évolution lente est due par ailleurs à une faible perception de gains dans le contexte public et un niveau bas des pays ayant intégré suffisamment les principes de gestion de projet. Les efforts fournis par certains pays sont à valoriser. Au-delà des directives certains pays sont allés jusqu'à mettre en place leur propre modèle de gestion de projet (PRINCE) pour le Royaume-Uni et le KPM (Kaikaku Project Management) pour le Japon.

Les méthodes de gestion de projet proposé par des institutions spécialisé (IPMA, PMI...) sont largement utilisées par le secteur privé.

2.3.2. Classification des projets

La classification de projet est une étape essentielle, car elle permet de comprendre le contexte dans lequel le projet se déroule. Les connaissances et les pratiques soient une base pertinente pour le domaine de gestion de projet (Crawford, Hobbs, & Turner, 2002). Cependant, reconnaître les différences dans les types de projets, les contextes et les approches de gestion est vital pour poursuivre la croissance et la maturité du projet.

Certains classifient les projets selon leur taille, leur type, le niveau du risque, la valeur financière et leur durée [O'reilly^{iv}]. L'étude menée par Crawford *et.al* a conclu que tous les projets se

déroulant dans le secteur public se dérouleront dans le contexte de la culture du secteur public, et seront donc différents des projets dans le secteur privé.

Le tableau ci-dessous reprend la classification simple des projets selon des critères précis :

Tableau 4 : Classification des projets

CRITERE	CATEGORIE
Selon la complexité	Simple
	Complexe
Selon la source de financement	Public
	Privé
	Mixte
Selon le contenu du projet	Construction
	Informatique
	Affaires
	Service ou production
Selon les concernés(parties prenantes)	Départemental
	Interne
	Interdépartemental
	Externe
Selon l'Objectif	Production
	Social
	Éducation
	Communautaire
	Recherche

Source : Sinnaps

2.3.3. Les Pratiques de Gestion de Projet

Le mot pratique selon le dictionnaire français CNRTL désigne ce « qui ne s'arrête pas à la simple spéculation qui conduit à l'action, qui s'occupe de l'application ». Dans le domaine de gestion, une pratique est une manière efficace et efficiente pour accomplir une activité ou un processus dans une organisation. En gestion de projet, les pratiques (standard ou bonnes pratiques issues des expériences précédentes) sont le moteur de réussite des projets, ils jouent un rôle important dans l'aboutissement des résultats escomptés.

Un examen de la structure dimensionnelle des pratiques de gestion de projet avec le but d'identifier les facteurs clés de réussite des projets aux Émirats Arabes Unis (EAU) a été conduit. Les conclusions montrent que la culture d'une institution (sa manière de faire les choses) joue un rôle primordial dans la réussite des projets (Mian, Malik, & Saber, 2017). Les Pratiques en gestion de projet sont des éléments essentiels de mesure de la réussite des projets.

Les pratiques de gestion de projet les plus courantes nous sont proposées par différents guides des pratiques de gestion de projet, programme et portefeuille. Ci-dessous les pratiques les plus adoptés par les praticiens selon les guides.

Tableau 5 : Les pratiques de gestion de projet les plus courant

GUIDE	PRATIQUES	GUIDE	PRATIQUES
PMBOK 6e édition	Planification	PRINCE 2	Gestion de la Planification
	Gestion des délais		Élaboration du projet
	Gestion du coût		Direction du projet
	Gestion de la qualité		Initialisation le projet
	Gestion des ressources		Contrôle des séquences
	Gestion de la communication		Gestion de la livraison des produits
	Gestion du risque		Gestion des limites des séquences
	Gestion de l'approvisionnement		Gestion de la clôture du projet
	Gestion des parties prenantes		
	Gestion du périmètre		

Source : PMBOK, 6^e édition et PRINCE2

En plus des pratiques qui sont proposées aux praticiens par différents guides des pratiques, nous citons aussi : *la gestion du changement* (par le manifeste agile), *les sprints* (*réunion quotidienne, revue, rétrospective*), *Product backlog*, *préparation du Backlog*, *Backlog raffinement participant observation*, *Daily standups (meetings)* du guide SCRUM, etc. Il faut noter que plusieurs auteurs proposent de bonnes pratiques de gestion de projet acquises à partir des projets exécutés ou des modèles ainsi que des systèmes testés et approuvés.

Les pratiques de gestion de projet retenues pour cette étude sont :

- | Planification
- | Gestion du périmètre
- | Gestion des délais
- | Gestion du coût
- | Gestion de la qualité
- | Gestion de la communication
- | Gestion des ressources
- | Gestion du risque
- | Gestion de l'approvisionnement
- | Gestion des parties prenantes

2.4. L'Excellence en gestion de projet

La version 1999 du dictionnaire Oxford Word, cité par (Vartiak, 2015) définit l'excellence comme étant une haute qualité. Le dictionnaire CNRTL, lui, propose une définition plus élaborée en décrivant l'excellence comme : *« le caractère de la chose qui correspond, presque parfaitement, à la représentation idéale de sa nature, de sa fonction ou qui manifeste une très nette supériorité dans tel ou tel domaine ; »*.

Certains pensent que pour atteindre le statut de l'Excellence du projet il faut principalement respecter les principes de qualité dans la gestion de projet (Miceli, 2019). Alors que d'autres estiment que le succès et la performance sont des éléments pertinents pour arriver à l'Excellence.

Pour bien comprendre la notion d'Excellence, nous allons passer en revue des qualifications qui contribuent à l'atteinte d'un niveau supérieur dans la gestion de projet. Ces qualifications considérées comme des indicateurs d'excellence sont :

- La qualité,
- La performance,
- Le succès et
- La maturité

2.4.1. Les indicateurs d'Excellence

2.4.1.1. La qualité

Le mot qualité se définit comme « une manière d'être » ou une « caractéristique de nature, bonne ou mauvaise, d'une chose^v ». Dans le domaine de gestion de projet, la qualité a une place importante dans la détermination du succès ou de l'échec. Un chef de projet avisé doit s'assurer que les mesures de gestion de la qualité sont disponibles dès le début du cycle de projet.

Ci-dessous, un récapitulatif des outils de gestion de la qualité selon différentes sources qui proposent des techniques basées sur la qualité en vue de contribuer à la réussite des projets :

Total Quality Management (TQM) : conçu avant les années quatre-vingt (80), ce ne qu'après la mise en place des éléments nécessaires et la prise en compte des contributions des grands acteurs, que l'outil a généralement été accepté comme les principes de TQM.

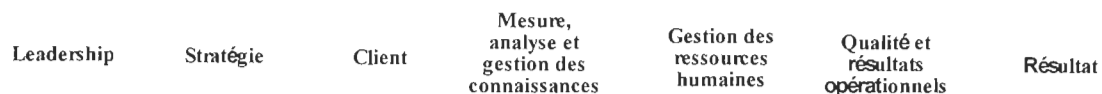
Il comprend :

- La détermination des exigences des clients ;
- La mise en place des systèmes de prévention des défauts ;
- La mesure du rendement par le coût de la qualité ;
- Le principe de zéro défaut comme norme de performance de l'entreprise ;
- L'implication totale des employés

Prix national de la Qualité « Malcolm Baldrige » : Ce prix a été créé par la Loi publique 100-107 et a été promulgué le 20 août 1987 (États-Unis). C'est un programme de récompense, dont le soutien principal provient de la fondation pour le Malcolm Baldrige National Quality Award, créé en 1988. Le prix porte le nom de Malcolm Baldrige, qui a été secrétaire du commerce de 1981 (EU), jusqu'à sa mort tragique en 1987.

Le cadre des critères d'attribution du prix porte sur sept valeurs et concepts fondamentaux suivant :

Figure 6 : les valeurs fondamentales du Malcolm Baldrige National Quality Award



Normes ISO 9000 relatives aux systèmes de qualité : Les cinq normes génériques de gestion de la qualité ont été élaborées par l'organisation internationale de normalisation (ISO) par le comité technique TC-176, basée à Genève, en Suisse. La mise en place du comité en 1980 a été suivie par la publication des normes en 1987. Ces normes fournissent une base pour la mise en œuvre et

l'amélioration de la gestion et de l'assurance qualité au sein de toute entreprise des produits ou des services.

Ils constituent une base pour qu'une entreprise puisse enregistrer un système de qualité. Dans le cas de la certification *ISO 9000*, l'obtention de l'enregistrement ne garantit pas des produits et des services sans défauts. Cependant, cela démontre par contre qu'une entreprise a un système en place pour entretenir et améliorer la qualité (ce qui constitue un avantage concurrentiel distinct).

2.4.1.2. La performance

La performance est un mot à multiple sens. Elle est définie différemment selon à quoi elle se réfère (individu, activité, objet,). La définition la plus proche à notre étude définit la performance en anglais comme : « *Résultats obtenus à partir des processus, des produits et des clients qui permettent une évaluation et une comparaison par rapport aux objectifs, aux normes, aux résultats passés et à d'autres organisations* »^{vii}.

Depuis plus d'une décennie la notion de performance a été abordée par différents chercheurs, sous différents angles dont (Grote, 2002) (Lorino, 2003) (Mathur, Jugdev, & Fung, 2013); (Awe, Woodside, Nerur, & Prater, 2019) et autres. La définition la plus courante souligne les éléments clés de la performance ci-dessous (par Baldrige Glossary) :

- Les objectifs
- Les moyens et
- Les résultats

Les éléments de la performance sont évalués par rapport à leur *efficacité*, leur *efficience* et leur *pertinence*. Ils tiennent en considération la satisfaction des parties prenantes et les objectifs de l'entreprise. Depuis quelques années les outils de mesure de la performance, dont les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators-KPI), ont été introduits.

La pratique de l'évaluation de la performance à travers les indicateurs clés de performance s'est largement répandue depuis quelques années. Comme cité par (Derujinsky-Laguecir, Kern, & Lorino, 2011), les Indicateurs de Performance (IP) correspondent à des mesures quantifiables communément acceptées et doivent refléter les facteurs critiques de succès d'une organisation.

Les KPIs ont connu des critiques basées surtout sur leur applicabilité, qui parfois ne correspond pas aux réalités des projets. Une étude conduite par (Toor & Ogunlana, 2010), sur un mégaprojet de construction en Thaïlande critique l'utilisation des KPIs basés sur les indicateurs de coût, durée et le respect de normes. Il estime que ceux-là ne sont plus appropriés pour mesurer de larges projets. Ils suggèrent que d'autres aspects comme la satisfaction des parties prenantes, la gestion des conflits, etc. deviennent plus pertinents quant à la prédiction de la performance d'un projet.

2.4.1.3. La réussite

Le mot réussite dans cette recherche est issue de la traduction anglaise du mot « success » ou le « succès » en français. Le succès est défini dans la plupart des cas comme simplement un « résultat favorable ou non favorable ». Il se rapporte à l'aboutissement d'un objectif donné. La définition qui correspond à notre domaine de recherche provient du dictionnaire CNRTL : « *Fait d'aboutir au résultat escompté, atteindre le but recherché* ». Arriver à la réussite dans la gestion d'un projet c'est arriver à l'achèvement à temps dans les limites du budget et des spécifications (Bannerman, 2008).

Pour aider les institutions à augmenter le taux de réussite des projets, des critères de succès ont été identifiés sous le nom de « *Critical Success Factors—CSFs* ». Ce concept a été développé pour la première fois par Daniel dans son article « Management Information Crisis » publié dans Harvard Business review (1961). C'est après deux décennies que le concept s'est répandu.

Les CSFs sont des variables qui déterminent comment une entreprise peut arriver à la réussite^{viii}, et sont souvent communs pour différentes institutions et peut donc être bénéfique pour certaines institutions et pas les autres (Morrison, 2016).

Quatre facteurs influencent la réussite de la mission des CSFs dont :

- Les facteurs industriels
- Les facteurs environnementaux,
- Les facteurs stratégiques,
- Les facteurs temporaires.

Alors que les KPIs servent à mesurer la performance, les CSFs identifient les causes du succès/réussite. Les deux s'appliquent mieux à la gestion organisationnelle que la gestion de projet. La performance et le succès, ni l'un ni l'autre n'est le synonyme de l'excellence ; ils peuvent plutôt être des indicateurs infallibles de l'excellence

2.4.1.4. La maturité

Gérer la maturité des projets est sous-entendue premièrement comme définir les délais, le budget, analyser les risques, bref un nombre d'actions à entreprendre pour gérer le changement tout au long du cycle de vie du projet. Le tout, en vue d'éviter toute perturbation au bon déroulement du projet. L'Association japonaise de gestion de projet (Project Management Association of Japan—PMAJ) le définit comme étant un cadre qui cherche à renforcer la capacité à répondre aux forces externes afin de réaliser des visions et des missions.

Les six niveaux de la maturité selon (Row, 2020) sont :

Figure 7 : Les cinq niveaux de la maturité



Une institution peut ajuster le niveau de maturité selon la nature du projet et aussi sur base de ses besoins spécifiques. La gestion de la maturité des projets a connu une évolution assez rapide depuis plus d'une décennie. Différents modèles de maturité ont été développés en s'inspirant du modèle de la maturité des capacités (Capability Maturity Model-CMM) développé vers les années 90. Le CMM initialement avait été conçu pour mesurer la capacité au sein des projets de développement des logiciels (Backlund, Chronéer, & Sundqvist, 2014). Ci-dessous quelques modèles, leurs objectifs ainsi que leur étendue d'application.

Figure 8 : Quelques modèles de maturité

Modèle de maturité	Objectif	Etendue
1.OPM3 (PMI)	1.Alignement	1.Projet, Programme, Portefeuille
2.P2M- Japan	2.Alignement	2. Projet, Program
3. PMMM-Kerzner, 2009	3.Amelioration des pratiques	3. Projet, Programme, Portefeuille
4.MPCM- Brazil (Prado, 2011)	4. Alignement	4.Projet, Programme, Portefeuille
5.P3M3-UK	5. Alignement	5.Projet, Programme, Portefeuille

2.4.2. Les critères d'Excellence en gestion de projet

Chaque entreprise suit une trajectoire différente pour la quête de l'excellence. Certaines entreprises se lancent dans cette quête de l'excellence à la demande de leurs propres employés tandis que d'autres y sont contraintes pour rester concurrentielles et/ou satisfaire leurs clients.

En tout état de cause, il existe des forces motrices qui propagent la quête pour exceller dans la gestion de projet. Selon Kerzner, les moteurs de l'Excellence, comprennent entre autres i) les attentes du client, ii) la compétitivité, iii) la compréhension des cadres, iv) le développement de nouveaux produits et v) l'efficacité et effectivité.

Le but principal de la gestion moderne est d'arriver à l'excellence dans chaque activité (Jankal, 2014). Cependant, il n'est toujours pas facile de satisfaire tous les aspects du cycle de vie d'un projet pour se dire qu'un projet est totalement arrivé à l'excellence. Pour y arriver, il est nécessaire de comprendre les critères et les facteurs d'excellence propre à chaque cas et les adapter à son projet.

Les facteurs d'excellence d'un projet peuvent être harmonisés et étudiés ensemble. Cependant, les critères d'excellence d'un projet doivent faire l'objet d'une analyse/étude spécifique, car les différences même s'ils sont basés sur les facteurs externes ou internes peuvent avoir une influence significative sur les résultats.

Les paragraphes ci-dessous décrivent certains critères d'excellence développés par des institutions spécialisées dans la gestion de projet :

1. **IPMA Project Excellence Model:** l'association internationale de management de projet (IPMA) a introduit un modèle pour mesurer l'excellence en gestion de projet qui a permis de décerner des récompenses annuelles connues comme « IPMA International Project Excellence Award » depuis 2002. Cependant, il faut noter que le Project Excellence Model — PEM de l'IPMA était publié pendant plus d'une décennie avant (vers 1990) et était basé uniquement sur la mesure de la qualité. L'évaluation actuelle du PEM est basée sur : i) les personnes et les objectifs ; ii) les processus et les ressources ainsi que les résultats du projet.

2. **Modèle EFQM** (European Foundation for Quality Management) : Le modèle EFQM est un cadre de gestion mondialement reconnu, qui permet aux organisations de réussir en mesurant où elles se trouvent sur la voie de la transformation. Ce modèle aide les institutions à comprendre les lacunes et les solutions possibles disponibles, et leur permet de progresser et d'améliorer leur organisation. Son objectif principal est d'aider les institutions à développer la culture de performance et d'innovation.

3. **PMI Excellence Award:** cette récompense a été introduite en 1974 et elle est décernée aux organisations et aux individus, dont la passion, le talent, et l'expertise ont apporté la plus grande contribution à la profession de gestionnaire de projet ou à l'organisation « Project Management Institute-PMI ». Cette récompense vise les projets complexes qui offrent le meilleur rendement de pratiques de gestion de projets, des résultats organisationnels supérieurs et des impacts positifs sur la société avec un budget de projet inférieur à 100 millions de dollars américains.

Les modèles d'excellence cités ci-dessus permettent aux concernés d'adapter leurs activités aux critères d'excellence qu'ils proposent. Ci-dessous, un tableau qui résume les trois modèles d'excellence, leur étendu, les objectifs poursuivis et leurs critères :

Tableau 6 : Résumé des modèles d'Excellence

Modèle d'Excellence	Etendu	Objectifs	Critère
IPMA Project Excellence	Projet et Individu	Excellence en gestion de projet	Maturité Pratique
Modèle EFQM	Organisation	Performance organisationnelle	Maturité Qualité
PMI Excellence Award	Organisation et Individu	Meilleur rendement basé sur les pratiques de gestion de projet et des résultats organisationnels	Pratique

Source : inspiré par la littérature et illustré par l'auteur.

D'autres modèles très connus dont le plus ancien « Deming Prize » basé sur l'utilisation effective du modèle de gestion de la qualité « Total Quality Management (TQM) » ainsi que le MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award), Project Management Maturity Model (PMMM), qui mesure beaucoup plus les autres formes de réussite en management global ou en management de projet.

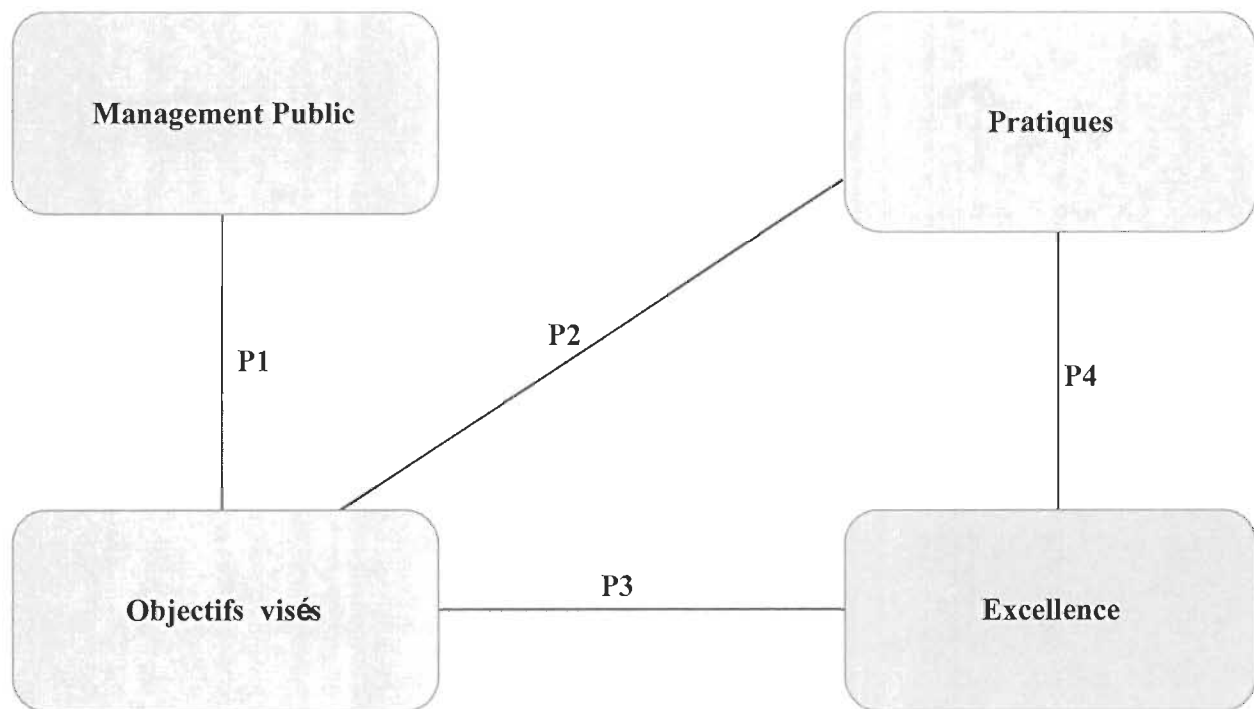
Après analyse de la littérature, l'indicateur d'excellence « maturité » n'est pas retenu pour analyse approfondie parce que nous estimons qu'il n'est pas suffisamment connu. Étant donné que cette étude est exploration, des concepts plus habituels sont choisis pour faciliter la compréhension aux répondants. Par conséquent, seuls trois indicateurs d'excellence sont retenus :

- | La qualité
- | La performance
- | La réussite

2.5. Cadre conceptuel

Cette section nous aide à analyser et comprendre le lien qui existe entre les différents domaines d'étude et de comprendre leur impact sur l'Excellence en gestion des projets du secteur public. Les concepts clés sont définis et discutés dans la revue de la littérature, cependant, il est aussi important de comprendre la relation qui existe entre les variables retenues pour cette étude. La compréhension de leur relation, d'une part, fait ressortir les critères d'Excellence propres à chaque domaine et d'une autre part nous aide à démontrer les facteurs d'Excellence. La figure ci-dessous présente le cadre conceptuel final de notre étude.

Figure 9 : Le cadre conceptuel final



P : Proposition

2.5.1. Le Management public et les objectifs visés

Le Management public tel que défini dans la section 2.1 est composé de 3 types différents. Ces types de management public représente chacun un style particulier et est différent de l'autre. Leur caractère particulier se traduit à travers leur mode de fonctionnement, le mode de gouvernance, les objectifs de performance, les buts des leaders ainsi que le rôle des parties prenantes.

Notre étude se limite sur les objectifs de chaque type de management. Cette variable est analysée face aux pratiques de gestion de projet et aux indicateurs d'excellence retenus. Pour s'assurer que l'excellence des projets publics est atteinte, les gestionnaires de projet du secteur public doivent comprendre la notion de management de projet et leurs objectifs. L'analyse préliminaire nous emmène à formuler la proposition suivante :

P1 : Les gestionnaires de projets ont une compréhension suffisante des types de management public et leurs objectifs spécifiques.

2.5.2. Les pratiques de gestion de projet et les objectifs visés par le management public

Les pratiques jouent un rôle important pour qu'un projet arrive à l'Excellence. De même, l'atteinte des objectifs de chaque type de management peut influencer d'une façon ou d'une autre l'excellence d'un projet. L'alignement entre les objectifs de management public et les pratiques de gestion de projet est une meilleure façon de renforcer l'atteinte de l'excellence, mais aussi l'atteinte des objectifs institutionnels.

L'analyse préliminaire nous permet de faire une classification provisoire des pratiques bien alignées aux objectifs visés par chaque type de management. Le tableau ci-dessous présente les résultats provisoires sur cet alignement :

Tableau 7 : Alignement provisoire des Types de Management-Objectif-Pratique selon

Type de management	Objectif visé	Pratiques correspondants
Management Public Traditionnel	Respect des orientations politiques	Gestion de la communication
	Respects des procédures	Gestion du périmètre, Gestions des parties prenantes, Gestion des délais
	Respect de la limite des moyens disponibles	Gestion des ressources, Gestion du coût, Gestion de la qualité
Nouveau Management Public	Gestions des procédures	Planification, Gestion de l'approvisionnement
	Optimisation des résultats	Gestion des ressources
	Autonomisation du leadership	Gestion des parties prenantes
Management de la valeur public	Satisfaction des usager	Gestion de la communication
	Effcience en terme des coûts d'opération des projets	Gestion du coût
	Légitimité et Confiance	Gestion des parties prenantes

Source : Source : inspiré par la littérature et illustré par l'auteur

En conclusion, la proposition suivante est émise :

P2 : Toutes les pratiques de GP retenue répondent aux objectifs de Management Public

2.5.3. Les objectifs visés par le management public et l'excellence

Les objectifs de Management public diffèrent selon les priorités de chacun de ces trois types. Un gestionnaire guidé par le MPT se concentre beaucoup plus à se conformer aux directives politiques, alors que celui du NMP cherche à tout prix à atteindre les objectifs de performance convenus. Enfin, le gestionnaire dans le MVP est plus préoccupé par la satisfaction des bénéficiaires, à répondre aux exigences des parties prenantes tout en cherchant à gagner leur confiance. On sous-

entend alors que pour ces trois gestionnaires l'excellence sera définie différemment selon le but principal à atteindre.

Tel qu'ils se distinguent, les OMP influencent l'excellence différemment. L'analyse préliminaire a abouti à cette proposition :

P3 : Tous les objectifs de management public influencent l'excellence.

2.5.4. Les Pratiques de Gestion de Projet et l'Excellence

Parmi un bon nombre des pratiques de gestion de projet, certains sont plus efficaces que d'autres. Ce choix est souvent guidé par les objectifs à atteindre, par l'environnement du projet, par la nature du projet et quelques fois par l'exigence des parties prenantes.

À, ce niveau les informations recueillies nous emmènent à formuler l'hypothèse suivant :

P4 : Parmi tant d'autres, les pratiques à privilégier pour arriver à l'excellence sont : la planification, la gestion du périmètre, la gestion des ressources, la gestion de l'approvisionnement, la gestion de la communication et la gestion des parties prenantes.

2.5.5. Résumé des questions de recherche et les propositions formulées

Les questions qui guident cette recherche et les propositions émises sur base de la revue de la littérature sont reprises ci-dessous :

Tableau 8 : Les questions de recherche et les propositions formulées

OBJECTIF		QUESTIONS DE RECHERCHE		PROPOSITION	
O1	Analyser et comprendre les objectifs spécifiques de chaque type de management public	QR1	Les objectifs de management public indiqués sont-ils bien alignés avec les types de management public retenu ?	P1	Les gestionnaires de projets du secteur public comprennent bien l'alignement entre les types de management public et leurs objectifs.
O2	Analyser et comprendre le choix de pratiques de gestion de projet qui s'aligne avec les objectifs de Management public	QR2	Quelles sont les pratiques de gestion de projet qui répondent aux objectifs de management public ?	P2	Toutes les pratiques de gestion de projet retenues répondent aux objectifs de management public.
O3	Analyser et comprendre comment différents objectifs de Management public peuvent conduire à différentes définitions de la notion d'excellence	QR3	Quels sont les objectifs de management public qui peuvent favoriser l'excellence ?	P3	Tous les objectifs de management public retenus favorisent l'excellence.
O4	Analyser et comprendre comment les pratiques de gestion de projet contribuent à l'excellence recherchée	QR4	Quelles sont les pratiques de gestion de projet qui peuvent influencer l'excellence ?	P4	Les pratiques qui peuvent influencer l'excellence sont ; la planification, la gestion du périmètre, la gestion des ressources, la gestion de l'approvisionnement, la gestion de la communication et la gestion des parties prenantes.

III. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée pour répondre à la problématique de cette recherche. Il discute la nature de recherche envisagée, les méthodes de collecte des données proposées ainsi que les outils d'analyse utilisés.

3.1. Positionnement de recherche

Cette étude s'articule autour de trois domaines principaux (le Management Public, la Gestion de Projet et l'Excellence). La compréhension de l'Excellence en gestion de projet public se situe au centre de cette recherche et ne peut être comprise qu'à travers une description claire des éléments clés du management public et ses objectifs et de la gestion de projet et ses pratiques. Cette compréhension permet ainsi d'analyser la relation entre le management public et la gestion de projet pour comprendre les indicateurs d'excellence selon chaque cas.

3.2. Perspectives de recherche et théories mobilisées

Une approche pragmatique : Les questions à la base de cette étude sont inspirées par les échecs relatifs, répertoriés tout le long du cycle de vie des projets au sein du secteur public ainsi que par des insuffisances de l'apport des solutions à cela. Cette recherche basée sur une étude de cas fait l'objet d'une étude exploratoire.

Elle nous permet d'expliquer les facteurs qui interviennent et les théories qui s'appliquent pour arriver à l'excellence en gestion de projets du secteur public. L'analyse des relations entre les variables retenues pour cette étude nous permet de proposer des recommandations aux futurs chercheurs.

L'analyse statistique descriptive nous aide à expliquer la relation qui existe entre les pratiques de gestion de projet, les objectifs de management public et l'excellence.

3.3. Niveau d'analyse et unité d'analyse

Le niveau d'analyse de cette étude est les institutions publiques et son unité d'analyse est les pratiques de gestion de projet. Dans chaque institution, deux aspects retiennent notre attention : le type de management et les pratiques de gestion de projet. Notre but est de clarifier la notion d'excellence, en abordant l'aspect qui n'a pas été exploité par les études antérieures. Cette approche nous permet de poser une fondation solide pour les futurs chercheurs dans le domaine, tout en espérant que les résultats de notre recherche donnent une clarté suffisante.

3.4. Approche de recherche

Cette étude vise à explorer l'impact de l'alignement des pratiques de gestion de projet aux objectifs de management public sur d'excellence des projets.

L'induction analytique : Durant ce travail de recherche, sur base de l'existant, l'approche inductive analytique nous permet d'analyser les données qualitatives et quantitatives collectées à l'aide de la revue de la littérature, l'enquête et les entrevues. Cette analyse nous aide à tester la plausibilité des propositions formulées et par ailleurs comprendre l'impact des objectifs de management public et des pratiques de gestion de projet sur l'excellence.

Pour y arriver, à l'aide d'un questionnaire préalablement conçu, les données sont collectées, traitées, analysées et interprétées. À la fin de cette recherche, les données recueillies devraient combler, au moins partiellement, les lacunes observées dans la littérature afin d'apporter une contribution au développement de la connaissance actuelle sur ce sujet. Les sections suivantes apportent des précisions sur les stratégies mises en place pour mener cette recherche.

3.5. Design de recherche envisagé : Recherche mixte

Notre étude comporte un devis de recherche mixte (qualitatif et quantitatif). Les chercheurs Creswell et Stick (2006) et (Anadón, 2019) définissent la méthode mixte comme une procédure pour collecter, analyser et intégrer des données qualitatives et quantitatives à un certain stade du processus de recherche dans une même étude dans le but de mieux comprendre le problème de la recherche.

Il faut noter qu'une méthode mixte est simplement, une approche qui implique l'aspect qualitatif et l'aspect quantitatif dans une ou plusieurs étapes du processus de recherche. Ce mélange d'hypothèses, d'idées et de méthodes aide à expliquer les résultats statistiques avec l'appui des données qualitatives et par ce fait, donner un sens et une signification aux chiffres.

Cette recherche qui fait l'objet d'une étude de cas nous aide à tester la plausibilité de nos propositions. Pour y arriver, des étapes clés sont entreprises, notamment la collecte, le traitement et l'analyse des données. Deux types des données sont collectés, dont les données secondaires (issue de la revue de la littérature) et les données primaires (issue du travail de terrain). Les données secondaires sont recueillies à partir des rapports écrits, des bulletins ainsi qu'à partir de toute source documentaire pertinente. Les données primaires sont collectées à l'aide des techniques d'enquête et d'entrevue, conduites auprès des praticiens.

La démarche inductive analytique nous permet de partir de données collectées pour expliquer l'implication des objectifs de management public et des pratiques de gestion de projet dans l'excellence de projets du secteur public. À la fin, un lien entre les informations collectées et les objectifs de notre recherche est établi.

3.6. Méthodologies mobilisées

La méthode exploratoire adoptée permet d'étudier le lien existant entre les pratiques de gestion de projet et les objectifs de management public et leur éventuelle propension à agir sur l'excellence des projets du secteur public. Pour accéder aux données primaires de notre recherche, deux types de questionnaires sont développés.

Un questionnaire d'enquête : Il est composé de quatre questions structurées (annexe 1). Ce questionnaire envoyé aux répondants par courriel permet l'obtention des réponses sans contact avec les participants. Les réponses au questionnaire d'enquête sont reçues par courriel, sans commentaire ni discussion. L'opinion des répondants n'est connue qu'à travers les réponses fournies.

Un questionnaire d'entrevue : Il est composé de quatre questions semi-structurées (annexe 2), qui donnent une possibilité de discussion. Cette collecte de donnée se tient sans contact physique, mais plutôt par des échanges téléphoniques ou par des réponses écrites. Il donne aux répondants la possibilité de s'exprimer avec leur propre mots et de leur propre manière. Ce questionnaire d'entrevue, envoyé aux participants est sujet d'un retour avec une confirmation ou non de la date d'entrevue. La section suivante décrit et explique les techniques mobilisées pour aboutir aux objectifs de cette étude.

3.7. Techniques, plan et procédures de collecte et de traitement de données

Cette section explique les méthodes de collecte et de traitement des données ainsi que la raison de ce choix.

3.7.1. Techniques de collecte des données

La conduite de la collecte des données débute par une revue de la littérature et la conception de deux types de questionnaires. Le questionnaire d'enquête développé est composé des questions

structurées, alors que le questionnaire d'entrevue est composé des questions semi-structurés. Les paragraphes suivants expliquent brièvement chaque étape.

3.7.1.1. Revue documentaire

Une revue documentaire exhaustive est essentielle dans tout travail de recherche afin de mieux saisir l'ampleur des enjeux soulevés. La partie de la revue documentaire portant sur notre sujet de recherche permet de mieux saisir les domaines clés d'étude. Un cadre théorique composé de cinq sections principales est à la base du développement des cadres conceptuels (initial et final) de notre sujet de recherche (Figure 3 et Figure 9).

3.7.1.2 Enquête par questionnaire

L'enquête vise principalement la collecte d'informations sur les éléments précis auprès des personnes concernées. Le choix de cette technique vise à recueillir les informations concrètes auprès des praticiens. La population cible de notre recherche composée de quinze 15 gestionnaires de projet du secteur public (sans aucune préférence géographique).

Le questionnaire de collecte des données (annexe1) est composé de 4 grandes parties et 5 catégories de questions, toutes fermées. Chaque question est introduite par une définition des concepts clés. La grille des réponses sont conçues sous forme d'échelle à support numérique du type Likert, où, un chiffre correspond à une opinion (exemple : 1=Pas du tout d'accord).

Les questions posées reflètent la question globale de recherche et sont formulées de façon à lui apporter des réponses plus ou moins précises. Les questions sont formulées de façon que les réponses permettent de présenter la relation qui existe entre deux variables.

Les principales questions d'enquête sont les suivantes :

1. Selon vous, est-ce que les objectifs de management public indiqués sont-ils bien alignés avec les types de management public suivants ? Inscrivez une note entre 1 (pas du tout d'accord) et 5 (tout à fait d'accord).
2. Quelles sont les pratiques de gestion de projets qui répondent aux objectifs de management public suivants ? Inscrivez une note entre 1 (pas du tout d'accord) et 5 (tout à fait d'accord) ;

3. Lesquels de ces objectifs de management public peuvent favoriser les indicateurs d'excellence suivants ? Inscrivez une note entre 1 (pas du tout d'accord) et 5 (tout à fait d'accord) ;
4. Lesquelles de ces pratiques de gestion de projets indiqués influencent les indicateurs d'excellence suivants ? Inscrivez une note entre 1 (pas du tout d'accord) et 5 (tout à fait d'accord).

3.7.1.3. Entrevue par guide semi-directif

Afin de recueillir les données additionnelles, un guide d'entrevue est élaboré sous forme des questions semi-structurées. Les questions posées donnent aux répondants la possibilité de fournir des réponses plus élaborées. Cinq questions posées couvrant les domaines d'études : la gestion de projet ; le management public et l'excellence sont envoyés aux répondants par courriel. Le temps est offert aux répondants de prendre connaissance du questionnaire avant de répondre.

En fonction des réponses données par chaque participant, de nouvelles questions de relance ou de précision sont posées à l'occasion. L'entrevue est prévue pour une durée approximative de (20) minutes. Ci-dessous, les questions d'entrevue :

1. Selon vous, les objectifs indiqués sont-ils alignés avec les types de management public suivants, expliquez.
2. Selon vous, quelles sont les pratiques de gestion de projets qui répondent aux objectifs de management public suivants ?
3. Ces objectifs de management public sont-ils capables de favoriser les indicateurs d'excellence suivants ? Expliquez.
4. Selon vous, quelles sont les pratiques de gestion de projet qui peuvent favoriser l'excellence

3.7.2. Plan de collecte de données

Les étapes suivantes sont entreprises pour faire la cueillette des données primaires :

3.7.2.1. Choix de la population et terrain de recherche

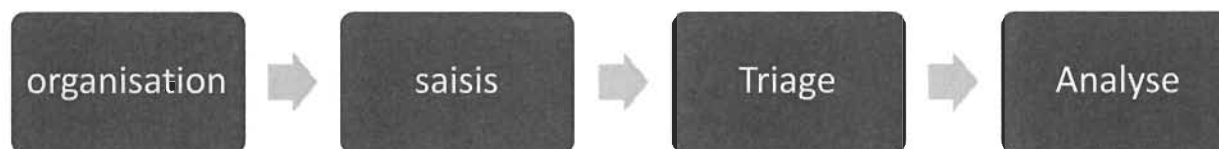
Étant donné que cette étude ne connaît pas des limites géographiques, il faut simplement se rassurer que les gestionnaires de projet interrogés proviennent des institutions publiques. Ce choix dépend de l'objectif même de cette étude, qui est de comprendre les facteurs d'excellence des projets du secteur public à partir d'une combinaison des objectifs de management public et des pratiques de gestion de projet. Bien qu'il arrive des cas où les institutions publiques gèrent leurs projets avec des partenaires, cette recherche se focalise sur les gestionnaires de projets au sein des institutions publiques seulement.

L'étendue de cette recherche s'est vue limitée par les restrictions dues à la pandémie de Covid-19, où la plupart des employées sont en mode télétravail, ce qui limite leur accessibilité. Ainsi à la fin nous comptons 15 répondants (7 au Canada, 6 aux États Unis d'Amérique et 1 en Tanzanie et 1 au Rwanda) pour l'enquête et six (6) répondants à l'entrevue (tous du Canada). La diversité des répondants enrichit cette étude et permet d'avoir une vue d'ensemble sur les différents types de management public.

3.7.3. Traitements, analyse et interprétation des données

Cette partie explique les méthodes utilisées pour traiter et analyser les données collectées. Cet exercice suit le processus suivant :

Figure 10 : Les étapes de traitement de données



Organisation : Les données sont collectées au fur et à mesure que les répondants sont disponibles.

Les données écrites sont conservées dans un fichier tandis que les données reçues verbalement sont saisies immédiatement. C'est à cette étape que nous faisons le nettoyage de données la traduction si nécessaire et le codage des données.

Saisis : les données sont saisies à l'aide du logiciel Microsoft Excel sous les codes correspondants.

Triage et codage de données : La codification a pour objectif de mettre les informations recueillies dans une forme compatible avec une procédure de traitement et d'analyse informatisée. Les données collectées sont passées par un triage avant de procéder à un codage basé sur les codes des propositions (P1... P4) qui correspond aux questions de recherche (Q1... Q4). En plus de la catégorie de connaissances générales sur les types de management public et leurs objectifs (MP et O), trois catégories de codes sont élaborées afin de cibler plus facilement les thèmes de la revue de la littérature.

Ces groupes de codes sont :

- 1) La combinaison « Pratique de gestion de projet Objectifs de management public » composée de la liste de pratiques codée sous le terme P1, P2... et la liste des objectifs codés O1, O2, etc. ; 2);
- 2) La combinaison : « Objectif de management public et facteur d'excellence » composée de la liste des objectifs sous le code O1, O2, etc. Ainsi que la liste des indicateurs d'excellence sous le code E1, E2, E3 ; 3);
- 3) La combinaison « Pratique de gestion de projet et facteur d'Excellence » sous le code PE, composée d'une liste des pratiques sous le code P1, P2, etc. Et la liste de facteurs d'excellence sous le code E1, E2, E3.

Les variables étudiées au cours de notre recherche sont organisées comme suit :

Tableau 9 : l'ensemble des variables étudiées

PRATIQUES	OBJECTIVES DE MANAGEMENT PUBLIC
P1 : Planification	O1 : Respect des orientations politiques
P2 : Gestion du périmètre	O2 : Respect des procédures
P3 : Gestion des délais	O3 : Respect de la limite des moyens disponibles
P4 : Gestion du coût	O4 : Gestion des procédures
P5 : Gestion de la qualité	O5 : Optimisation des résultats
P6 : Gestion des ressources	O6 : Autonomisation du leadership
P7 : Gestion de la communication	O7 : Satisfaction des usagers
P8 : Gestion du risque	O8 : Efficience
P9 : Gestion de l'approvisionnement	O9 : Légitimité et confiance
P10 : Gestion des parties prenantes	
INDICATEURS D'EXCELLENCE	TYPE DE MANAGEMENT PUBLIC
E1. Qualité	MP1 : Management public traditionnel
E2. Réussite	MP2 : Nouveau management public
E3. Performance	MP3 : Management de la valeur publique

Une fois l'exercice de codification terminée, le logiciel permet de mettre l'emphasis sur l'occurrence et la récurrence des codes, ainsi que sur certaines associations de codes, ce qui fait une étape préliminaire à l'analyse et l'interprétation des données.

Analyse : Cette activité a pour objectif principal de rechercher des réponses aux questions de cette recherche à travers les données collectées. Les données collectées lors de cette étude font l'objet tout d'abord d'une l'analyse descriptive du contenu en vue de prendre connaissance de l'image des variables étudiées.

La vocation exploratoire de notre recherche impose le choix de l'analyse relationnelle pour compléter le premier niveau de traitement effectué. L'analyse relationnelle est une extension de l'analyse formelle, qui admet les jeux de données dans un format proche de l'Entité-Relation,

c'est-à-dire, composés de multiples tables décrivant : (1) des objets de différents types avec leurs attributs ou (2) des associations entre types (liens entre objets) (Huchard & Napoli, 2012).

Le chapitre suivant présente les résultats de ce travail de recherche.

IV. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les principaux résultats de cette recherche obtenue suite aux données collectées auprès des gestionnaires de projets du secteur public. Il est structuré en 2 sections. La première section fait une présentation descriptive des principaux résultats tandis que la seconde section fait une analyse des résultats.

4.1. Présentation des résultats

Les données collectées sont regroupées en trois catégories :

- **Les données sur la connaissance générale des types de management publics et leurs objectifs.** Le niveau de compréhension de la notion de management public est évalué à travers les réponses obtenues de la première partie du questionnaire. Le but de ces questions est d'évaluer le niveau des gestionnaires de projets selon la nature et les orientations stratégiques de leurs institutions.
- **Les données sur la relation entre les objectifs de management publics et les pratiques de gestion de projet.** L'objectif de la collecte de ces types des données est de comprendre selon les répondants, à quel niveau les pratiques de gestion de projet énumérées répondent aux objectifs de management public.
- **Les données sur l'influence des objectifs de management public et les pratiques de gestion de projet sur l'excellence.** Aux fins de cette étude, trois indicateurs d'excellence sont retenus. Des questions sont destinées à mesurer à quel niveau les objectifs de management public et les pratiques de gestion de projet peuvent favoriser l'excellence. L'objectif de ces questions permet d'obtenir une image globale sur ces combinaisons.

Il faut noter que les données reçues par entretiens ne sont pas présentées dans cette section, mais plutôt dans la section de discussion. Étant donné que ces réponses sont de nature qualitative, elles sont utilisées pour mieux comprendre les données quantitatives recueillies.

Pour des raisons de présentation visuelle et pour faciliter l'interprétation des résultats, les résultats sont combinés d'une échelle de 1 à 5 à une échelle de 1 à 3 de la manière suivante :

Tableau 10 : Échelle de réponses

Échelle originale		Échelle simplifiée	
1	Pas du tout d'accord	1	Pas d'accord
2	Pas d'accord		
3	Plus ou moins d'accord	2	Plus ou moins d'accords
4	D'accord	3	D'accord
5	Tout à fait d'accord		

Il faut noter que la présentation des résultats est faite avec l'échelle originale et la discussion avec l'échelle simplifiée.

4.1.1. Présentation des résultats de la proposition 1

Les questions de cette section du questionnaire permettent d'évaluer le niveau de compréhension de la notion de management public. Une définition des concepts clés est donnée afin de s'assurer que tous les répondants ont le même niveau de compréhension des questions.

Dans le but de savoir si les répondants peuvent faire un lien entre le type de management et les objectifs, la question suivante est posée : « Selon vous, les objectifs indiqués (en colonne verticale) sont-ils alignés avec les types de management public suivants (en colonne horizontale ? ». Une question similaire a été posée pour le nouveau management public et le management de la valeur publique. Les données sont présentées en valeur et en pourcentage.

4.1.1.1. Le Management Public Traditionnel (MPT)

Les résultats varient entre 0 % et 60 % et la valeur 0 représente un manque de réponse. Selon les données collectées, sur trois objectifs retenus, l'objectif « Respect des procédures » obtient un niveau supérieur d'accord (tout à fait d'accord), l'objectif « Respect de la limite des moyens disponibles », un niveau supérieur d'accord (tout à fait d'accord).

Tableau 11 : Les données sur le niveau de connaissance du management public traditionnel

	Management public traditionnel				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Respect des orientations politiques	0.0 %	20 %	20 %	26.7 %	33.3 %
	0	2	2	5	6
Respect des procédures	0.0 %	6.7 %	13.3 %	20.0 %	60.0 %
	0	1	2	3	9
Respect de la limite des moyens disponibles	6.7 %	13.3 %	33.3 %	20.0 %	26.7 %
	1	2	5	3	4

Nombre de participants : 15

4.1.1.2 Le Nouveau Management Public (NMP)

Concernant le nouveau management public avec ses trois objectifs retenus, les résultats varient entre 0 % et 73.3 % et sont présentés de la manière suivante :

Tableau 12 : Les données sur le niveau de connaissance du nouveau management public

	Nouveau Management Public				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Gestion des résultats	0.0 %	6.7 %	13.3 %	6.7 %	73.3 %
	0	1	2	1	11
Optimisation des résultats	0.0 %	21.4 %	42.9 %	14.3 %	21.4 %
	0	3	6	2	3
Autonomisation du leadership	6.7 %	0.0 %	26.7 %	33.3 %	33.3 %
	1	0	4	5	5

Nombre de participants : 15

4.1.1.3 Le Management de la Valeur Publique

Pour ce type de management public avec ses trois objectifs retenus, les données varient entre 0 % et 73.3 %. Contrairement aux précédents types de management public, l'échelle de réponse « pas du tout d'accord » de la question posée n'a pas été répondue.

Tableau 13 : Les données sur le niveau de connaissance du nouveau management public

	Management de la Valeur Publique				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Satisfaction des usagers	0.0 %	6.7 %	13.3 %	6.7 %	73.3 %
	0	1	2	1	11
Efficience	0.0 %	6.7 %	33.3 %	26.7 %	33.3 %
	0	0	5	5	5
Légitimité et confiance	0.0 %	6.7 %	13.3 %	33.3 %	46.7 %
	0	1	2	5	7

Nombre de participants : 15

4.1.2. Présentation des résultats de la proposition 2

La section suivante porte sur l'alignement des pratiques de gestion de projet et les objectifs de chaque type de management public. Les variables étudiées sont les 10 pratiques de gestion de projet et les 9 objectifs de management public retenus. Dans le but de chercher les pratiques de gestion de projet qui répondent aux objectifs de management public, la question suivante a été posée : Quelles sont les pratiques de gestion de projet qui répondent aux Objectifs de Management public suivants ? Inscrivez une note entre 1 (pas du tout d'accord) et 5 (tout à fait d'accord). Chacune de 10 pratiques a été collationnée aux 9 objectifs.

Bien que les instructions sur l'échelle de réponse soient fournies, certains ont choisi de ne pas répondre à certaines questions. Ces réponses sont représentées par le chiffre 0 (aucun avis). Les tableaux ci-dessous présentent les résultats issus des données collectées. Vu la taille des données, les commentaires pour cette section sont présentés dans la section discussion des résultats.

Tableau 14 : Alignement entre les pratiques « planification et gestion du périmètre » et les objectifs de Management public

	Planification					Gestion du périmètre				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins D'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Pas du tout D'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accords	D'accord	Tout à fait d'accord
Respect des orientations politiques	6.67 %	13.34 %	33.33 %	13.33 %	33.33%	6.70%	13.30%	40.00%	6.70%	33.30%
	1	2	5	2	5	1	2	6	1	5
Respect des procédures	0.0 %	0.0 %	20.0 %	20.0 %	60.0 %	0.00%	6.70%	53.30%	6.70%	33.30%
	0	0	3	3	9	0	1	8	1	5
Respect de la limite des moyens disponibles	0.00%	13.30%	6.70%	26.70%	53.30%	6.70%	6.70%	40.00%	13.30%	33.30%
	0	2	1	4	8	1	1	6	2	5
Gestion des résultats	0.00%	13.33%	13.33%	20.01%	53.33%	0.00%	6.70%	53.30%	6.70%	33.30%
	0	2	2	3	8	0	1	8	1	5
Optimisation des résultats	13.40%	13.30%	20.00%	13.30%	40.00%	13.30%	20.00%	20.00%	20.00%	26.70%
	2	1	2	4	6	2	3	3	3	4
Autonomisation du leadership	13.3 %	13.3 %	20.0 %	13.3 %	40.0 %	13.30%	6.70%	26.70%	40.00%	13.30%
	2	2	3	2	6	2	1	4	6	2
Satisfaction des usagers	0.0 %	20.0 %	20.0 %	20.0 %	40.0 %	0.00%	20.00%	26.70%	13.30%	40.00%
	0	3	3	3	6	0	3	4	2	6
Efficience	13.30%	0.00%	6.70%	40.00%	40.00%	6.67%	6.67%	26.66%	13.30%	46.70%
	2	0	1	6	6	1	1	4	2	7
Légitimité et confiance	15.38%	7.69%	15.40%	15.38%	46.15%	15.40%	7.70%	38.40%	7.70%	30.80%
	2	1	2	2	6	2	1	5	1	4

Nombre de participants : 15

Tableau 15 : Alignement entre les pratiques « gestion des délais et gestion du coût » et les objectifs de Management public

	Gestion des délais					Gestion du coût				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Respect des orientations politiques	6.70%	13.30%	6.70%	33.30%	40.00%	13.3 %	0.0 %	26.7 %	26.7 %	33.3 %
	1	2	1	5	6	2	0	4	4	5
Respect des procédures	0.00%	13.40%	20.00%	33.30%	33.30%	0.0 %	6.7 %	13.3 %	40.0 %	40.0 %
	0	2	3	5	5	0	1	2	6	6
Respect de la limite des moyens disponibles	0.00%	13.30%	33.40%	20.00%	33.30%	0.0%	13.40%	20.00%	33.30%	33.30%
	0	2	5	3	5	0	2	3	5	5
Gestion des résultats	0.00%	33.40%	20.00%	13.30%	33.30%	0.0 %	26.7 %	13.3 %	26.7 %	33.3 %
	0	5	3	2	5	0	4	2	4	5
Optimisation des résultats	13.30%	13.30%	6.80%	13.30%	53.30%	6.7 %	0.0 %	33.3 %	46.7 %	13.3 %
	2	2	1	2	8	1	0	5	7	2
Autonomisation du leadership	13.30%	26.70%	20.00%	13.30%	26.70%	20.00%	26.70%	6.60%	26.70%	20.00%
	2	4	3	2	4	3	4	1	4	3
Satisfaction des usagers	0.00%	6.70%	20.00%	33.30%	40.00%	6.7 %	20.0 %	13.3 %	20.0 %	40.0 %
	0	1	3	5	6	1	3	2	3	6
Efficienne	6.70%	6.70%	26.60%	13.30%	46.70%	13.3 %	6.7 %	13.3 %	40.0 %	26.7 %
	1	1	4	2	7	2	1	2	6	4
Légitimité et confiance	7.70%	15.40%	15.30%	30.80%	30.80%	7.7%	15.30%	30.80%	15.40%	30.80%
	1	2	2	4	4	1	2	4	2	4

Nombre de participants : 15

Tableau 16 : Alignement entre les pratiques « gestion de la qualité et gestion des ressources » et les objectifs de MP

	Gestion de la qualité					Gestion des ressources				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Respect des orientations politiques	13.3 %	6.7 %	33.3 %	20.0 %	26.7 %	13.3 %	6.7 %	33.3 %	26.7 %	20.0 %
	2	1	5	3	4	2	1	5	4	3
Respect des procédures	6.7 %	20.0 %	13.3 %	26.7 %	33.3 %	0.0 %	13.3 %	26.7 %	26.7 %	33.3 %
	1	3	2	4	5	0	2	4	4	5
Respect de la limite des moyens disponibles	0.0 %	13.3 %	6.7 %	40.0 %	40.0 %	0.0 %	13.3 %	20.0 %	20.0 %	46.7 %
	0	2	1	6	6	0	2	3	3	7
Gestion des résultats	0.0 %	40.0 %	40.0 %	0.0 %	20.0 %	0.0 %	26.7 %	13.3 %	20.0 %	40.0 %
	0	6	6	0	3	0	4	2	3	6
Optimisation des résultats	6.7 %	0.0 %	26.7 %	26.7 %	40.0 %	0.0 %	6.7 %	26.7 %	6.7 %	60.0 %
	1	0	4	4	6	0	1	4	1	9
Autonomisation du leadership	13.30%	0.00%	6.70%	33.30%	46.70%	6.7 %	13.3 %	6.7 %	40.0 %	33.3 %
	2	0	1	5	7	1	2	1	6	5
Satisfaction des usagers	6.60%	26.70%	26.70%	13.30%	26.70%	6.7 %	6.6%	26.7 %	20.0 %	40.0 %
	1	4	4	2	4	1	1	4	3	6
Efficience	6.7 %	13.3 %	20.0 %	0.0 %	60.0 %	6.6 %	13.3 %	6.7 %	26.7 %	46.7 %
	1	2	3	0	9	1	2	1	4	7
Légitimité et confiance	0.00%	0.00%	23.00%	46.20%	30.80%	0.0 %	0.0 %	15.3 %	38.5 %	46.2 %
	0	0	3	6	4	0	0	2	5	6

Nombre de participants : 15

Tableau 17 : Alignement entre les pratiques « gestion de la communication et gestion du risque et les objectifs de MP

	Gestion de la communication					Gestion du risque				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Respect des orientations politiques	0.0 %	26.7 %	26.6 %	26.7 %	20.0 %	0.0 %	13.3 %	40.0 %	20.0 %	26.7 %
	0	4	4	4	3	0	2	6	3	4
Respect des procédures	0.0 %	0.0 %	26.7 %	40.0 %	33.3 %	6.7 %	26.7 %	13.3 %	20.0 %	33.3 %
	0	0	4	6	5	1	4	2	3	5
Respect de la limite des moyens disponibles	0.0 %	6.6 %	40.0 %	26.7 %	26.7 %	0.0 %	6.7 %	13.3 %	20.0 %	60.0 %
	0	1	6	4	4	0	1	2	3	9
Gestion des résultats	6.7 %	6.7 %	20.0 %	33.3 %	33.3 %	13.3 %	13.3 %	6.7 %	46.7 %	20.0 %
	1	1	3	5	5	2	2	1	7	3
Optimisation des résultats	6.7 %	20.0 %	13.3 %	13.3 %	46.7 %	0.0 %	20.10 %	13.3 %	13.3 %	53.3 %
	1	3	2	2	7	0	3	2	2	8
Autonomisation du leadership	6.7 %	33.3 %	13.3 %	26.7 %	20.0 %	13.3 %	13.3 %	26.7 %	26.7 %	20.0 %
	1	5	2	4	3	2	2	4	4	3
Satisfaction des usagers	6.7 %	6.7 %	33.3 %	13.3 %	40.0 %	0.0 %	0.0 %	13.3 %	40.0 %	46.7 %
	1	1	5	2	6	0	0	2	6	7
Efficiencie	0.0 %	33.3 %	6.7 %	13.3 %	46.7 %	0.0 %	26.7 %	13.3 %	6.7 %	53.3 %
	0	5	1	2	7	0	4	2	1	8
Légitimité et confiance	0.0 %	0.0 %	7.7 %	30.8 %	61.5 %	0.0 %	23.1 %	23.1 %	30.8 %	23.1 %
	0	0	1	4	8	0	3	3	4	3

Nombre de participants : 15

Tableau 18 : Alignement entre les pratiques “gestion de la qualité et gestion des ressources” et les objectifs de Management public

	Gestion de l’approvisionnement					Gestion des parties prenantes				
	Pas du tout d’accord	Pas d’accord	Plus ou moins d’accord	D’accord	Tout à fait d’accord	Pas du tout d’accord	Pas d’accord	Plus ou moins d’accord	D’accord	Tout à fait d’accord
Respect des orientations politiques	13.3 %	13.3 %	33.4 %	33.3 %	6.7 %	6.6 %	6.7 %	20.0 %	26.7 %	40.0 %
	2	2	5	5	1	1	1	3	4	6
Respect des procédures	6.7 %	13.3 %	26.7 %	20.0 %	33.3 %	6.7 %	13.3 %	6.6 %	26.7 %	46.7 %
	1	2	4	3	5	1	2	1	4	7
Respect de la limite des moyens disponibles	0.0 %	6.7 %	13.3 %	20.0 %	60.0 %	0.0 %	20.0 %	20.0 %	26.7 %	33.3 %
	0	1	2	3	9	0	3	3	4	5
Gestion des procédures	0.0 %	13.3 %	26.7 %	20.0 %	40.0 %	13.3 %	0.0 %	33.4 %	33.3 %	20.0 %
	0	2	4	3	6	2	0	5	5	3
Optimisation des résultats	6.6 %	20.0 %	26.7 %	26.7 %	20.0 %	13.3 %	20.0 %	20.0 %	20.0 %	26.7 %
	1	3	4	4	3	2	3	3	3	4
Autonomisation du leadership	20.0 %	6.7 %	20.0 %	20.0 %	33.3 %	6.7 %	26.7 %	13.3 %	33.3 %	20.0 %
	3	1	3	3	5	1	4	2	5	3
Satisfaction des usagers	0.0 %	20.0 %	13.3 %	26.7 %	40.0 %	0.0 %	13.3 %	33.3 %	26.7 %	26.7 %
	0	3	2	4	6	0	2	5	4	4
Efficience	6.7 %	13.3 %	46.7 %	13.3 %	20.0 %	6.7 %	13.3 %	20.0 %	26.7 %	33.3 %
	1	2	7	2	3	1	2	3	4	5
Légitimité et confiance	0.0 %	7.7 %	23.0 %	23.1 %	46.2 %	15.4 %	7.6 %	7.7 %	23.1 %	46.2 %
	0	1	3	3	6	2	1	1	3	6

Nombre de participants : 15

4.1.3. Présentation des résultats de la proposition 3

Pour analyser les objectifs visés par le management public et l'excellence, la question suivante a été posée : « Selon vous, lesquels de ces objectifs de management public peuvent favoriser les indicateurs d'excellence suivants ». Les variables étudiées sont les indicateurs d'excellence retenus (qualité, réussite, performance) et les objectifs de management public. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

4.1.3.1 Les objectifs de management public et le facteur d'excellence « qualité »

Tableau 19 : Les objectifs de management public et la qualité

	Qualité				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Respect des orientations politiques	13.3 %	6.7 %	33.4 %	13.3 %	33.3 %
	2	1	5	2	5
Respect des procédures	0.0 %	20.0 %	13.4 %	33.3 %	33.3 %
	0	3	2	5	5
Respect de la limite des moyens disponibles	6.7 %	6.7 %	20.0 %	33.3 %	33.3 %
	1	1	3	5	5
Gestion des procédures	0.0 %	6.6 %	26.7 %	26.7 %	40.0 %
	0	1	4	4	6
Croissance des marchés publics	20.0 %	13.3 %	40.0 %	13.3 %	13.3 %
	3	2	6	2	2
Optimisation des résultats	6.7 %	33.3 %	6.7 %	13.3 %	40.0 %
	1	5	1	2	6
Satisfaction des usagers	0.0 %	26.7 %	26.6 %	6.7 %	40.0 %
	0	4	4	1	6
Efficienne	6.7 %	6.7 %	33.3 %	33.3 %	20.0 %
	1	1	5	5	3
Légitimité et confiance	6.7 %	20.0 %	20.0 %	13.3 %	40.0 %
	1	3	3	2	6

Nombre de participants : 15

4.1.3.2 Les objectifs de management public et le facteur d'excellence « réussite »

Tableau 20 : Les objectifs de management public et la réussite

	Réussite				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Respect des orientations politiques	0.0 % 0	13.3 % 2	26.7 % 4	26.7 % 4	33.3 % 5
Respect des procédures	0.0 % 0	20.0 % 3	6.7 % 1	33.3 % 5	40.0 % 6
Respect de la limite des moyens disponibles	6.7 % 1	26.6 % 4	33.3 % 5	6.7 % 1	26.7 % 4
Gestion des procédures	0.0 % 0	33.3 % 5	13.4 % 2	13.3 % 2	40.0 % 6
Optimisation des résultats	20.0 % 3	13.3 % 2	13.4 % 2	40.0 % 6	13.3 % 2
Autonomisation du leadership	6.7 % 1	6.7 % 1	20.0 % 3	13.3 % 2	53.3 % 8
Satisfaction des usagers	0.0 % 0	33.3 % 5	13.4 % 2	13.3 % 2	40.0 % 6
Efficience	0.0 % 0	0.0 % 0	33.3 % 5	20.0 % 3	46.7 % 7
Légitimité et confiance	6.7 % 1	13.3 % 2	6.7 % 1	40.0 % 6	33.3 % 5

Nombre de participants : 15

4.1.3.3 Les objectifs de management public et le facteur d'excellence « performance »

Tableau 21 : Les objectifs de management public et la performance

	Performance				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Respect des orientations politiques	0.0 %	13.3 %	6.7 %	40 %	40 %
	0	2	1	6	6
Respect des procédures	6.7 %	6.7 %	13.3 %	33.3 %	40 %
	1	1	2	5	6
Respect de la limite des moyens disponibles	6.7 %	6.6 %	33.3 %	26.7 %	26.7 %
	1	1	5	4	4
Gestion des procédures	0.0 %	13.4 %	20 %	13.3 %	53.3 %
	0	2	3	2	8
Optimisation des résultats	13.3 %	6.7 %	20 %	26.7 %	33.3 %
	2	1	3	4	5
Autonomisation du leadership	6.7 %	20 %	0.0 %	33.3 %	40 %
	1	3	0	5	6
Satisfaction des usagers	6.7 %	6.7 %	33.3 %	13.3 %	40 %
	1	1	5	2	6
Efficience	0.0 %	26.6 %	20 %	26.7 %	26.7 %
	0	4	3	4	4
Légitimité et confiance	0.0 %	6.7 %	13.3 %	13.3 %	66.7 %
	0	1	2	2	10

Nombre de participants : 15

4.1.4. Présentation des résultats de la proposition 4

Parmi un bon nombre des pratiques de management de projet, certains sont plus usuels que d'autres. Ce choix est souvent guidé par les objectifs à atteindre, par l'environnement du projet, par la nature du projet et quelquefois par l'exigence des parties prenantes.

Les données recueillies montrent que la plupart des pratiques peuvent avoir un impact sur l'aboutissement de l'excellence d'un projet. Pour les trois indicateurs d'excellence retenus, les répondants devraient répondre à la question suivante : Selon vous, « Lesquelles de ces pratiques de gestion de projets indiqués favorisent les indicateurs d'excellence suivants ? » Inscrivez une note entre 1 (pas du tout d'accord) et 5 (tout à fait d'accord). Les tableaux ci-dessous présentent les résultats obtenus de l'enquête.

4.1.4.1 Les pratiques de gestion de projet et le facteur d'excellence « qualité »

Tableau 22 : Les pratiques de gestion de projet et la qualité

	Qualité				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Planification	0.0 %	20.0 %	6.7 %	13.3 %	60.0 %
	0	3	1	2	9
Gestion du périmètre	6.7 %	0.0 %	20.0 %	33.3 %	40.0 %
	1	0	3	5	6
Gestion des délais	6.7 %	13.3 %	26.7 %	26.7 %	26.7 %
	1	2	4	4	4
Gestion du coût	0.0 %	33.3 %	20.0 %	20.0 %	26.7 %
	0	5	3	3	4
Gestion de la qualité	6.7 %	33.3 %	0.0 %	13.3 %	46.7 %
	1	5	0	2	7
Gestion des ressources	6.7 %	0.0 %	6.7 %	60.0 %	26.7 %
	1	0	1	9	4
Gestion de la communication	6.7 %	20.0 %	33.3 %	26.7 %	13.3 %
	1	3	5	4	2
Gestion du risque	0.0 %	13.3 %	33.3 %	0.0 %	53.3 %
	0	2	5	0	8
Gestion de l'approvisionnement	6.7 %	13.3 %	13.3 %	46.7 %	20.0 %
	1	2	2	7	3
Gestion des parties prenantes	6.7 %	26.7 %	6.7 %	40.0 %	20.0 %
	1	4	1	6	3

Nombre de participants : 15

4.1.4.2 Les pratiques de gestion de projet et le facteur d'excellence « réussite »

Tableau 23 : Les pratiques de gestion de projet et la réussite

	Réussite				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Planification	6.7 %	20.0 %	6.7 %	20.0 %	46.7 %
	1	3	1	3	7
Gestion du périmètre	6.7 %	20.0 %	40.0 %	13.3 %	20.0 %
	1	3	6	2	3
Gestion des délais	13.3 %	6.7 %	13.3 %	46.7 %	20.0 %
	2	1	2	7	3
Gestion du coût	0.0 %	13.3 %	20.0 %	40.0 %	26.7 %
	0	2	3	6	4
Gestion de la qualité	0.0 %	13.3 %	46.7 %	6.7 %	33.3 %
	0	2	7	1	5
Gestion des ressources	6.7 %	20.0 %	13.3 %	46.7 %	13.3 %
	1	3	2	7	2
Gestion de la communication	0.0 %	26.7 %	20.0 %	13.3 %	40.0 %
	0	4	3	2	6
Gestion du risque	0.0 %	26.7 %	20.0 %	20.0 %	33.3 %
	0	4	3	3	5
Gestion de l'approvisionnement	13.3 %	0.0 %	13.3 %	53.3 %	20.0 %
	2	0	2	8	3
Gestion des parties prenantes	6.7 %	13.3 %	26.7 %	20.0 %	33.3 %
	1	2	4	3	5

Nombre de participants : 15

4.1.4.3 Les pratiques de gestion de projet et le facteur d'excellence « performance »

Tableau 24 : Les pratiques de gestion de projet et la performance

	Performance				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Planification	0.0 %	33.3 %	20.0 %	6.7 %	40.0 %
	0	5	3	1	6
Gestion du périmètre	13.3 %	6.7 %	20.0 %	40.0 %	20.0 %
	2	1	3	6	3
Gestion des délais	0.0 %	13.3 %	40.0 %	13.3 %	33.3 %
	0	2	6	2	5
Gestion du coût	0.0 %	6.7 %	6.7 %	20.0 %	66.7 %
	0	1	1	3	10
Gestion de la qualité	6.7 %	20.0 %	0.0 %	26.7 %	46.7 %
	1	3	0	4	7
Gestion des ressources	6.7 %	13.3 %	20.0 %	20.0 %	40.0 %
	1	2	3	3	6
Gestion de la communication	0.0 %	20.0 %	13.3 %	33.3 %	33.3 %
	0	3	2	5	5
Gestion du risque	6.7 %	13.3 %	20.0 %	33.3 %	26.7 %
	1	2	3	5	4
Gestion de l'approvisionnement	6.7 %	13.3 %	13.3 %	46.7 %	20.0 %
	1	2	2	7	3
Gestion des parties prenantes	0.0 %	6.7 %	0.0 %	13.3 %	80.0 %
	0	1	0	2	12

Nombre de participants : 15

4.2. Discussion des résultats

Les paragraphes suivants discutent les résultats présentés dans la section précédente, en les combinant avec les résultats des données qualitatives recueillies.

Lors des entretiens, la plupart des participants avouent ne pas comprendre du tout la notion de «management public», même après avoir expliqué sa définition. Certains ont du mal à appréhender l'importance de ce sujet qui associe l'excellence de projets avec le management public. Cependant, les participants ont apprécié cette idée et souhaitent que ce domaine soit plus développé pour enfin rendre la gestion des projets publics plus orientée vers les résultats.

La discussion des résultats de cette recherche tourne autour de quatre propositions dérivant du cadre conceptuel. Les résultats sont interprétés en suivant la logique des propositions formulées avec le but de trouver des réponses aux questions de recherche posées. Pour que les résultats soient considérés dans la confirmation des propositions, le degré d'accord doit dépasser la moitié plus 1. La formule suivante a été adoptée pour déterminer le degré d'accord suffisant pour valider une proposition précédemment formulée :

- D'accord= +51 % (c'est-à-dire 50 +1)
- Pas d'accord = -49 % (c'est-à-dire 50-1)
- Plus ou moins d'accord = Pas d'accord

4.2.1. Interprétation des résultats de la proposition 1.

Les Objectifs de management public diffèrent selon les priorités de l'institution. Les orientations stratégiques de chaque type de management sont ses moteurs de fonctionnement pour aboutir à ses objectifs. La littérature existante fait constater que chaque type de MP dispose une liste d'objectifs clés. La première partie du questionnaire permet de savoir si les répondants reconnaissent un quelconque alignement entre les types de management public et leurs objectifs. Cette unité de mesure nous permet de confirmer ou d'infirmer la proposition formulée.

Les résultats montrent que l'échelle intermédiaire de réponse (plus ou moins d'accords) qui représente l'opinion incertaine obtient une note supérieure pour la plupart des objectifs. Ceci justifie une possibilité d'un manque d'informations suffisantes sur ce domaine.

Les résultats issus de la collecte de données sur la question posée permettent de constater ce qui suit pour chaque type de MP.

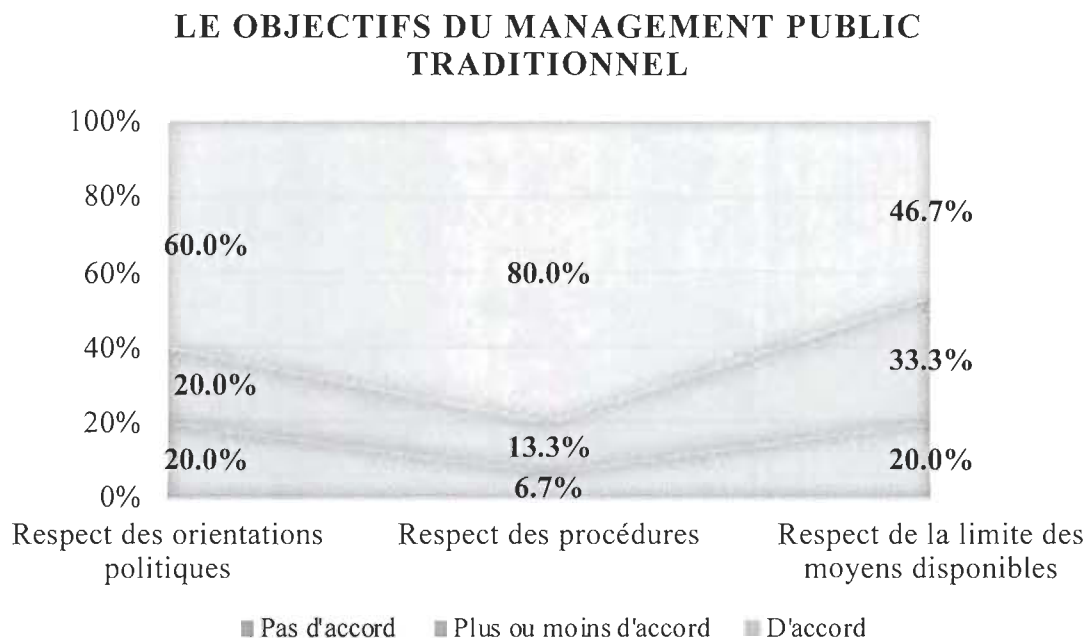
4.2.1.1. Le Management public traditionnel.

Les variables retenues pour ce type de management public sont :

- Respect des orientations politiques,
- Respect des procédures et
- Respect de la limite des moyens disponibles.

Pour ces trois variables, la mesure d'opinion montre que globalement les répondants auraient des doutes sur le lien entre les types de management public et leurs objectifs. Ceci se manifeste par un nombre relativement supérieur des réponses « plus ou moins d'accords » : entre 33 % et 53 %. Alors que 6 % à 20 % des répondants manifestent un désaccord face à cet alignement, 33 % à 46 % des répondants sont d'accord. La figure ci-dessous présente le niveau d'alignement entre le management public traditionnel et ses objectifs selon les répondants.

Figure 11 : Management public traditionnel et ses objectifs



Six répondants interrogés confirment ne pas avoir des connaissances sur le domaine de management public. La plupart d'entre eux pensent que les objectifs concernés par cette étude sont importants comme orientations stratégiques. Selon eux cette compréhension leur a permis de répondre au questionnaire malgré ce manque de familiarité à ce sujet. Cet avis s'applique à tous les trois types de management public.

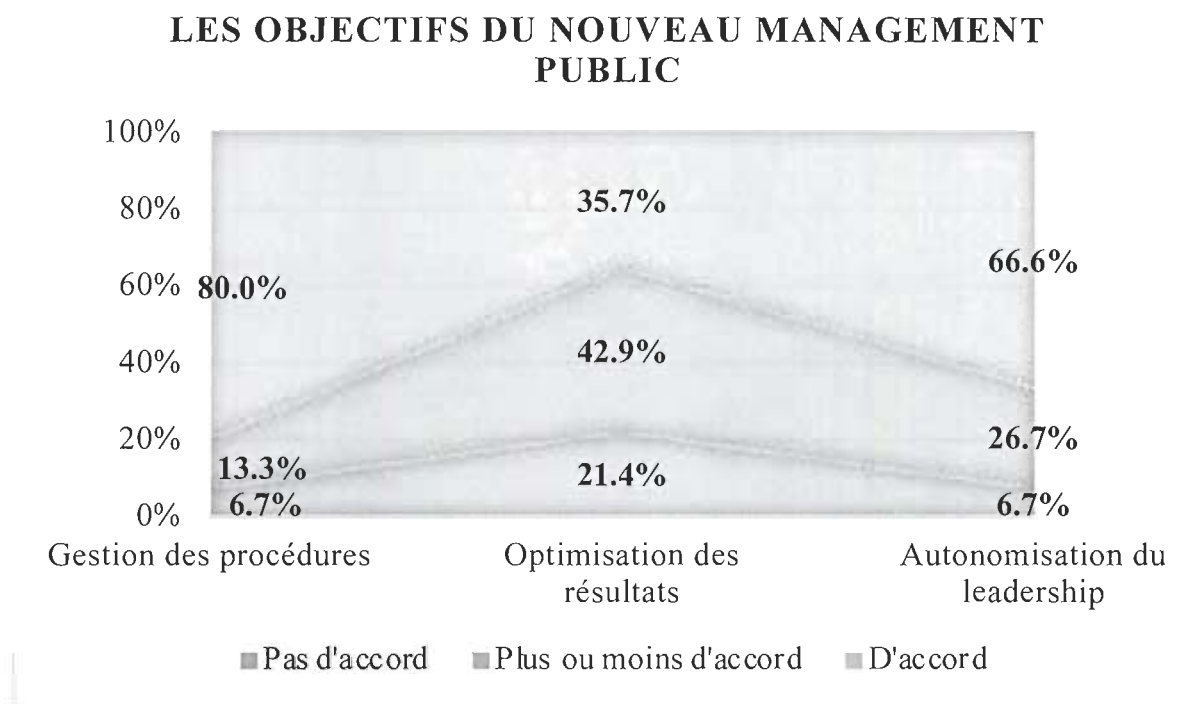
4.2.1.2. Le Nouveau Management public

La connaissance du nouveau management public par rapport à ses objectifs est analysée à travers les réponses à la question posée. Les objectifs étudiés sont :

- Gestion des procédures,
- Optimisations des résultats et
- Autonomisation du leadership

Le graphique suivant présente les résultats de l'enquête :

Figure 12 : Nouveau management public et ses objectifs



Contrairement au précédent, le NMP semble ne pas être tout à fait nouveau aux yeux des répondants. Les résultats montrent une légère augmentation du nombre des répondants qui sont d'accord avec son alignement avec ses objectifs. Entre 35 % et 66 % de répondants marquent leur accord alors que 6 % à 21 % réfutent l'existence de cet alignement. Néanmoins, le nombre de répondants ayant répondu avec doute reste élevé. Pour ce type de management, l'objectif plus reconnu est « Autonomisation du leadership » alors que le moins reconnu est « Optimisation des résultats ».

4.2.1.3. Le Management de la Valeur Publique

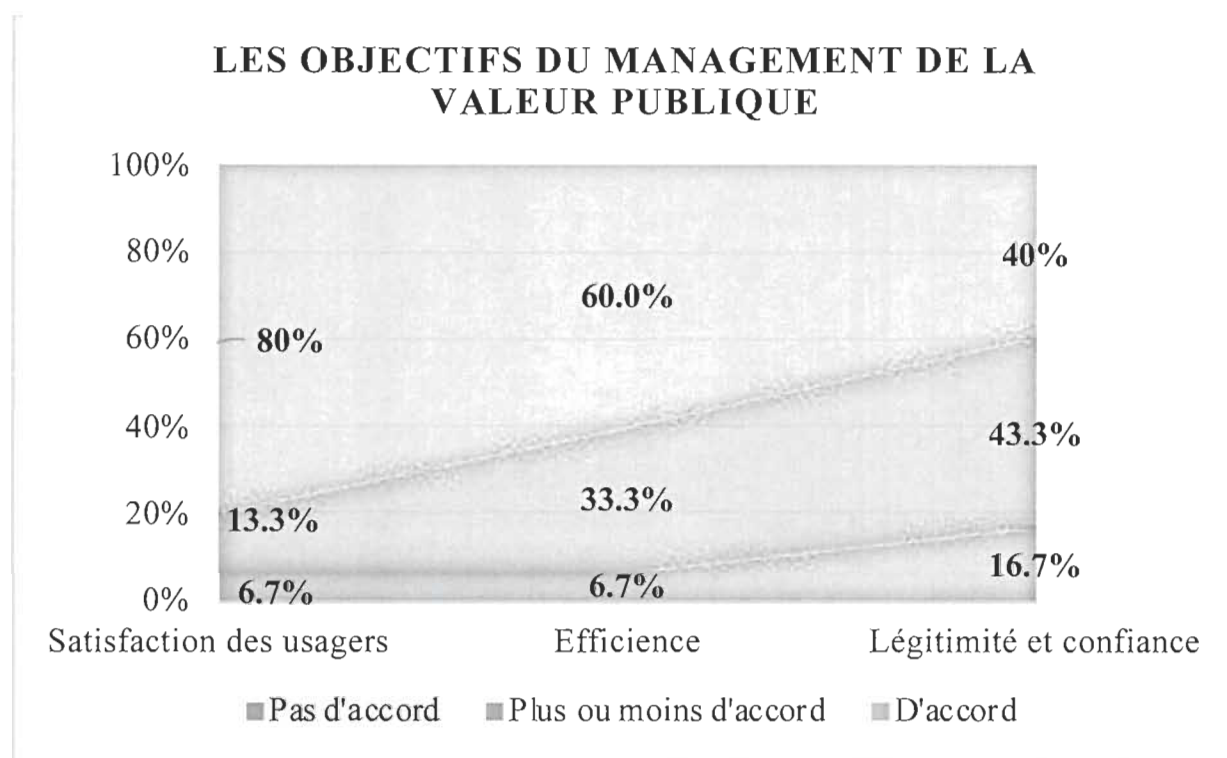
Ce type de management public est étudié par rapport à ses objectifs suivant :

- Satisfaction des usagers,
- Efficience,

- Légitimité et confiance.

Le graphique suivant présente les résultats obtenus et leur signification.

Figure 13 : Management de la valeur publique et ses objectifs



Ce type de management public qui priorise la satisfaction des usagers obtient un taux élevé de reconnaissance par les répondants. Celui-ci remporte le record du type de management public le plus connu par rapport aux deux autres. Parmi les variables observées, « satisfaction des usagers » paraît le plus aligné alors que l'objectif « efficacité » est trouvé non aligné au management de la valeur publique. Il faut noter que l'alignement est utilisé comme outil de mesure pour le niveau de connaissance de ces trois types de management public.

Les résultats de l'analyse de données de la question 1 nous amènent à tirer les conclusions présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 25 : Résumé des résultats d'analyse

Type de management public	Objectif validé	Degré de validation
Management de la Valeur Publique	Satisfaction des usagers	80 %
Nouveau Management public	Autonomisation du leadership	66.6 %

La revue de la littérature sur cette partie de notre recherche nous fait aboutir à la proposition suivante :

P1 : Les gestionnaires de projets ont une compréhension suffisante des types de management public et leurs objectifs spécifiques.

Sur base des données recueillies, il est difficile de confirmer cette hypothèse. À ce point, la tendance est plutôt négative, mais promettant. Une recherche plus avancée et sur une étendue plus élargie est recommandée.

4.2.2. Interprétation des résultats de la proposition 2

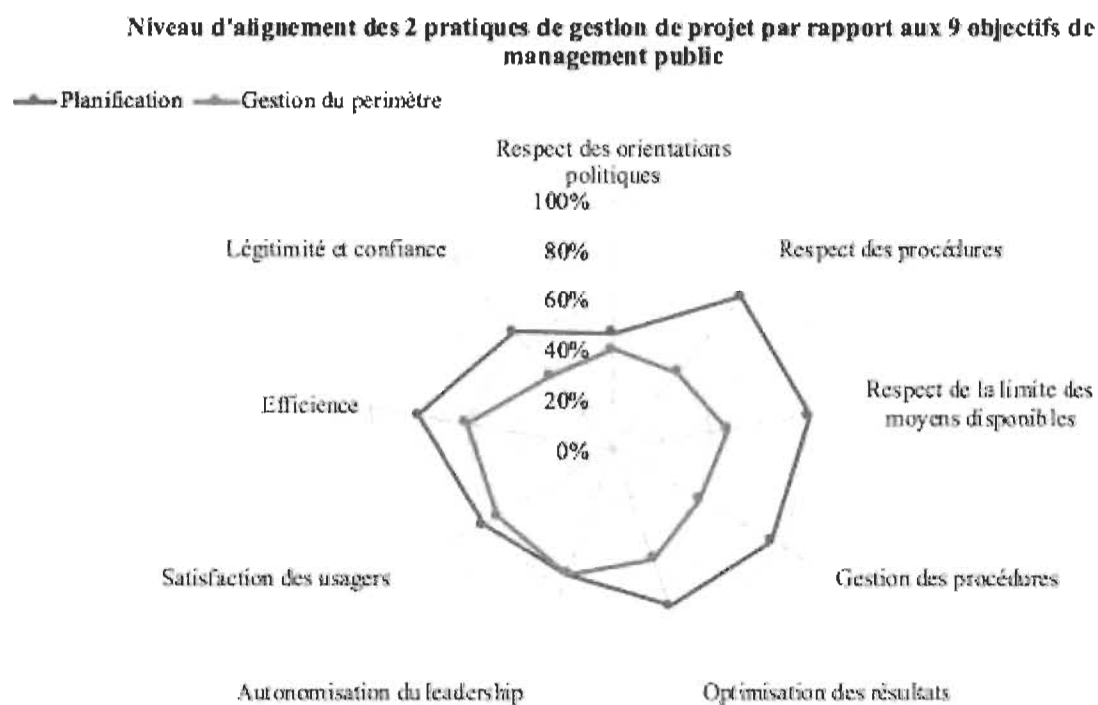
Chaque pratique est analysée par rapport aux neuf objectifs de management public. L'analyse qui vise l'identification des pratiques qui répondent aux objectifs de management public nous permet d'obtenir des résultats permettant de confirmer ou d'infirmer la proposition formulée.

Les résultats sont présentés sous forme des graphiques radar. Pour raison de présentation, chaque graphique présente deux pratiques qui sont évaluées par rapport aux objectifs situés autour du radar et ne sont pas analysées entre elles. Il faut noter que plus la pratique se rapproche du centre du radar, moins elle répond aux objectifs étudiés. Par contre, plus la pratique se rapproche du bord du radar, plus elle répond aux objectifs.

4.2.2.1 Les pratiques planification et la gestion du paramètre

Les résultats de l'analyse faite sur ces deux pratiques à l'aide de la formule présentée dans la section 4.2, montre que la pratique « Planification » répond à tous les objectifs étudiés à l'exception de l'objectif « Respect des orientations politiques ». Au contraire, la pratique « gestion du paramètre » répond moins à la majorité des objectifs. Le graphique ci-dessous présente les résultats détaillés de l'analyse.

Figure 14 : Planification et la Gestion du paramètre

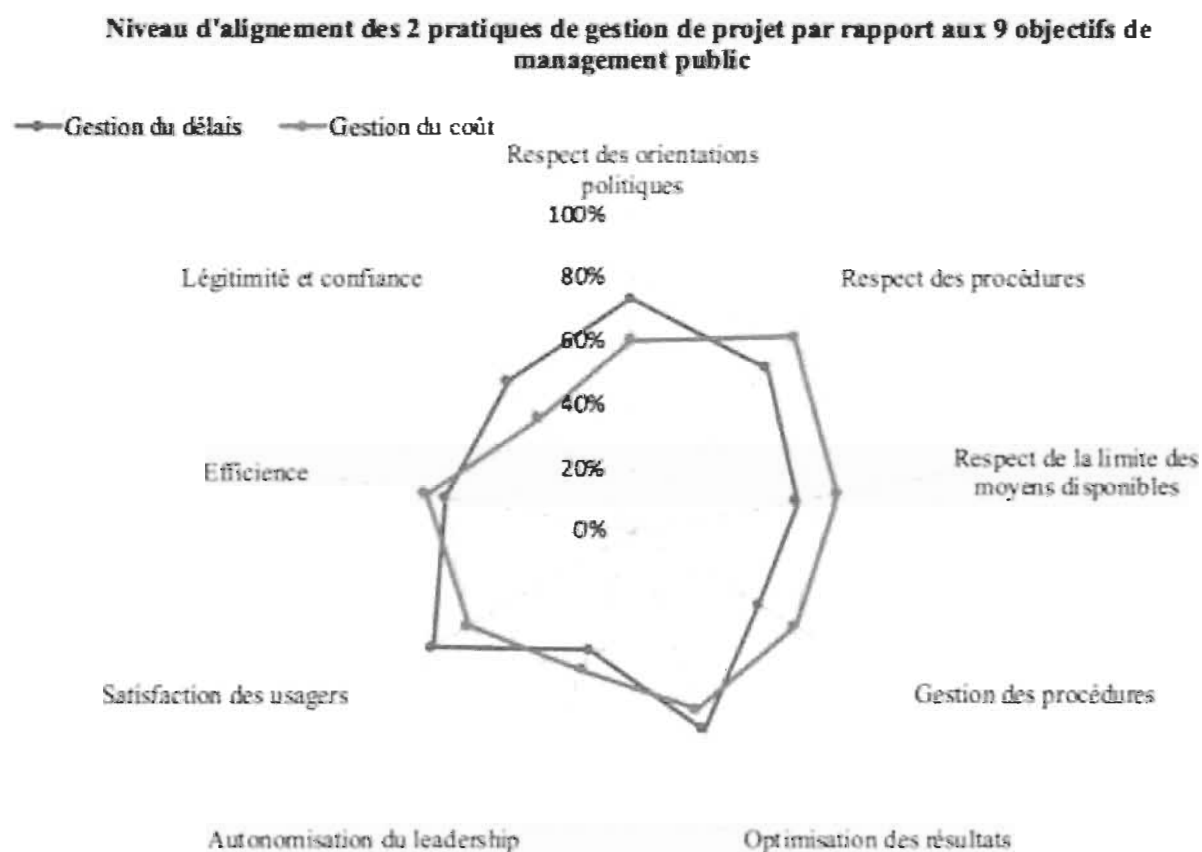


4.2.2.2 Les pratiques gestion du délai et la gestion du coût

L'analyse de la relation entre les pratiques « Gestion des délais et Gestion du coût » et les 9 objectifs montre que les deux pratiques répondent à 7 sur 9 objectifs chacun.

Le graphique ci-dessous présente brièvement les résultats de cette analyse :

Figure 15 : La gestion du délai et la gestion du coût

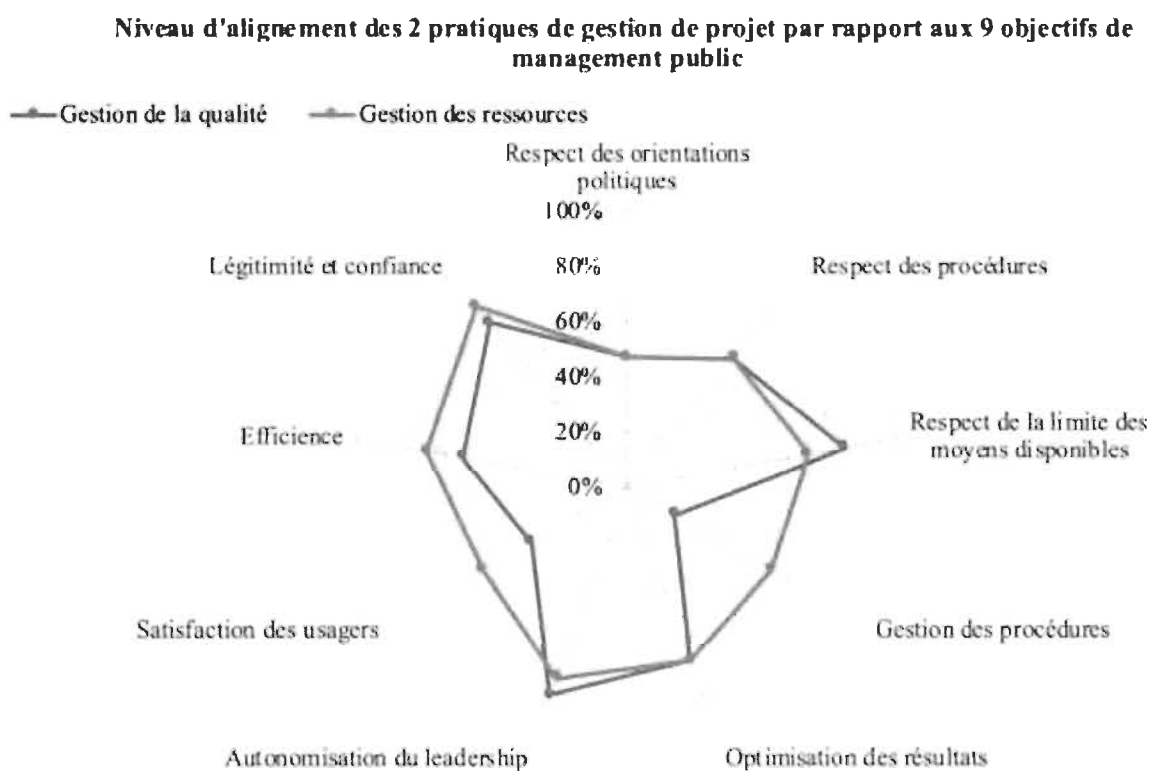


4.2.2.3 Les pratiques gestion de la qualité et gestion des ressources

L'analyse de la relation entre les pratiques « Gestion de la qualité et Gestion des ressources » et les 9 objectifs, montre que la pratique « Gestion des ressources » répond à 8 sur 9 objectifs, alors que la pratique « Gestion de la qualité » répond à 6 de 9 objectifs de management public étudié. Le degré d'alignement varie entre 20 % et 80 % pour la gestion de la qualité et entre 46 % et 84 % pour la gestion des ressources.

Le graphique ci-dessous présente brièvement les résultats de cette analyse :

Figure 16 : La gestion de la qualité et la gestion des ressources

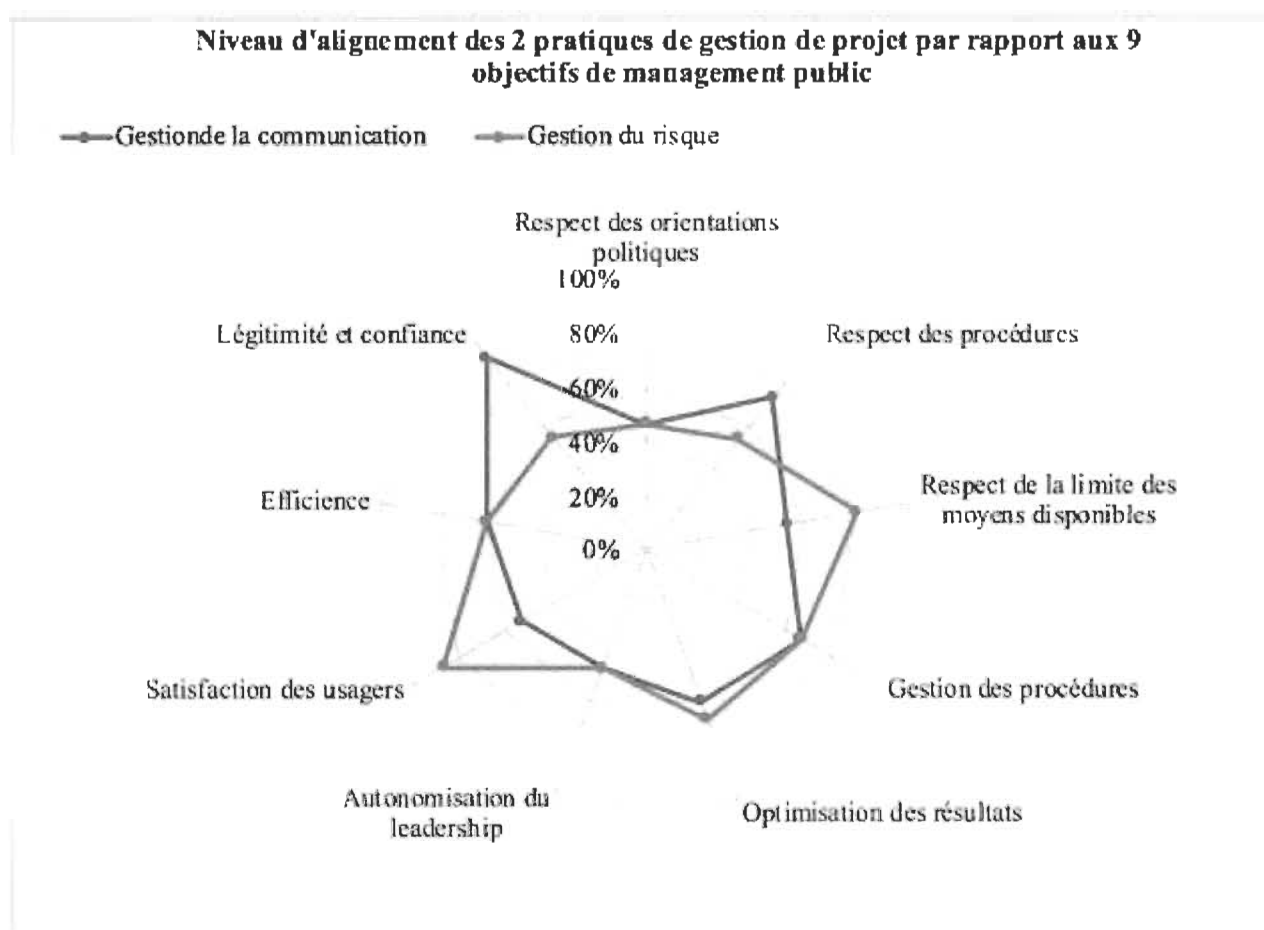


4.2.2.4 Les pratiques gestion de la communication et gestion du risque

L'analyse de la relation entre les pratiques « gestion de la communication et la gestion du risque » et les 9 objectifs montre que chacune de ces deux pratiques répond au 7 de 9 objectifs de management public étudiés. Les deux objectifs qui présentent une relation faible avec les deux pratiques sont : « Respect des orientations politiques et Autonomisation du leadership.

Le graphique ci-dessous présente brièvement les résultats de cette analyse :

Figure 17 : La gestion de la communication et la gestion du risque



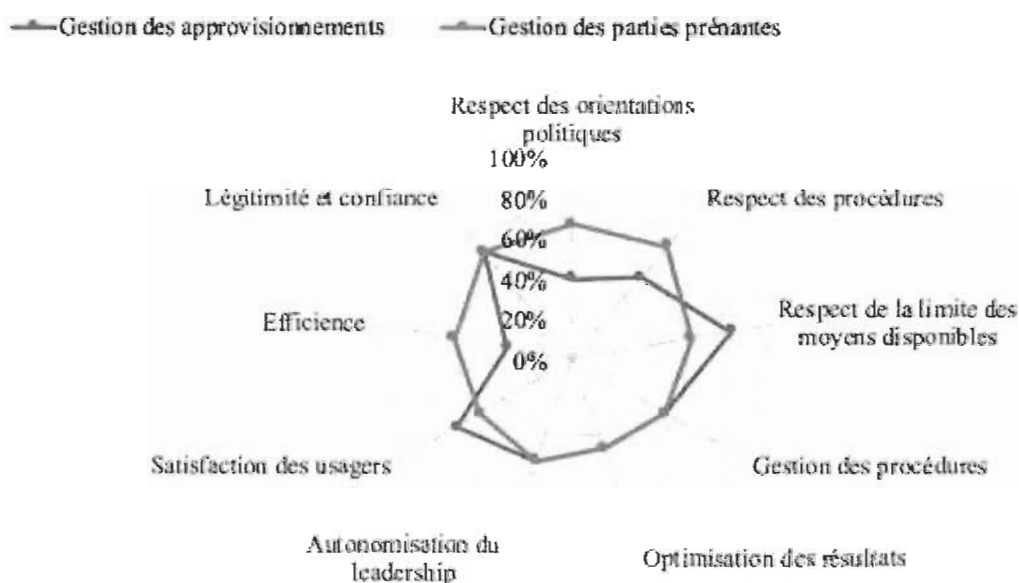
4.2.2.5 Les pratiques gestion des approvisionnements et gestion des parties prenantes

L'analyse de la relation entre les pratiques « Gestion des approvisionnements et Gestion des parties prenantes » et les 9 objectifs, montre que la pratique Gestion des approvisionnements répond à 6 objectifs sur 9 alors que la pratique Gestion des parties prenantes répond à 8 objectifs.

Le graphique ci-dessous présente brièvement les résultats de cette analyse :

Figure 18 : Gestion des approvisionnements et Gestion des parties prenantes

Niveau d'alignement des 2 pratiques de gestion de projet par rapport aux 9 objectifs de management public



Pour conclure, il faut noter que l'hypothèse initialement formulée : **P2 : Toutes les pratiques de gestion de projet retenue répondent aux objectifs de management public**, ne peut être totalement rejetées. Les résultats finaux font constater que, toutes les autres pratiques répondent aux objectifs de management public à l'exception de la pratique « Gestion du périmètre ».

Le tableau ci-dessous résume les résultats de l'analyse de la relation entre les pratiques de gestion de projet et les objectifs de management public.

Tableau 26 : Les pratiques de gestion de projet qui répondent aux objectifs de management public

Pratiques de gestion de projet	Objectifs de management public
<ul style="list-style-type: none"> • Planification • Gestion de la qualité • Gestion des ressources • Gestion de la communication • Gestion du risque • Gestion de l'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des procédures • Respect de la limite des moyens disponibles
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des délais • Gestion des parties prenantes • Gestion du coût 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des orientations politiques • Respect des procédures • Respect de la limite des moyens disponibles
<ul style="list-style-type: none"> • Planification • Gestion des délais • Gestion des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des procédures • Optimisation des résultats • Autonomisation du leadership
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du périmètre 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomisation du leadership
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du coût • Gestion de la communication • Gestion du risque 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des procédures • Optimisation des résultats
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation des résultats • Autonomisation du leadership
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'approvisionnement • Gestion des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des procédures • Autonomisation du leadership
<ul style="list-style-type: none"> • Planification • Gestion des délais • Gestion des ressources • Gestion de la communication • Gestion du risque • Gestion des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des usagers • Efficience • Légitimité et confiance
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du périmètre • Gestion du coût 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des usagers • Efficience
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficience • Légitimité et confiance
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des usagers • Légitimité et confiance

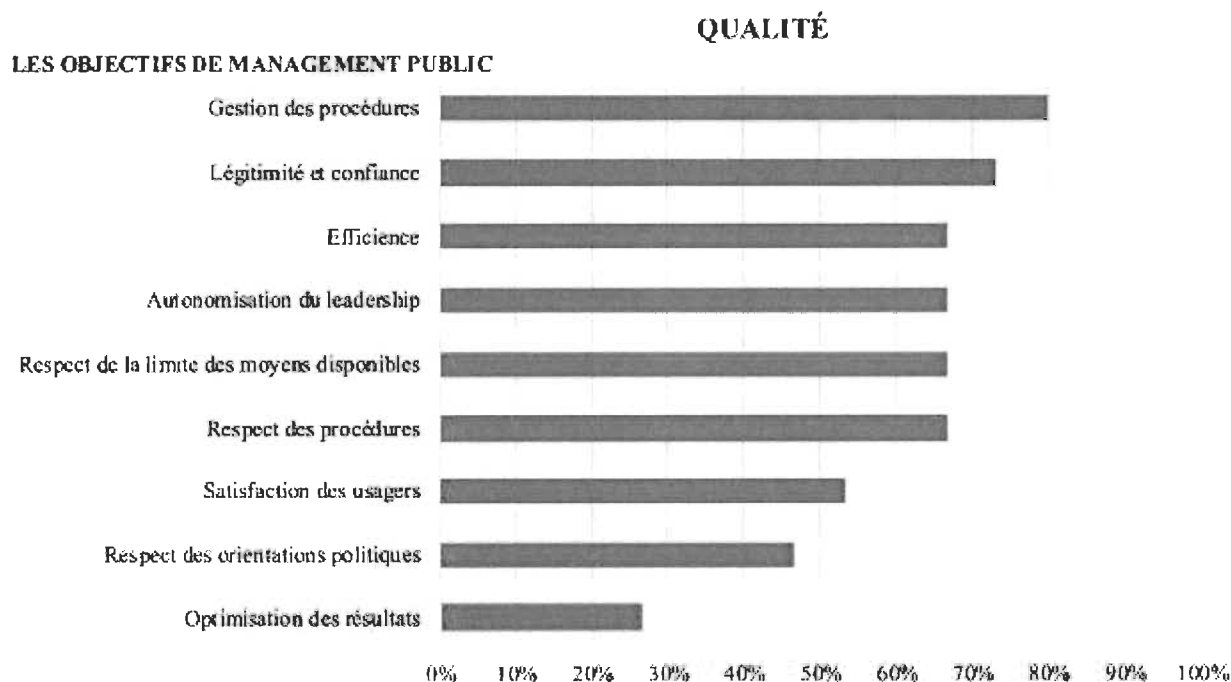
4.2.3. Interprétation des résultats de la proposition 3

Les objectifs de management public sont étudiés en association avec les indicateurs d'excellence retenus pour cette étude. Le but étant d'étudier si cette relation peut influencer le niveau d'excellence des projets. L'analyse de cette relation entre 9 objectifs de management public et 3 indicateurs d'excellence fait aboutir à des conclusions. Les graphiques ci-dessous expliquent les résultats de cette analyse.

4.2.3.1. La qualité d'un projet

Parmi les réponses reçues, 80 % des répondants trouvent que l'objectif « Gestions des procédures » peut influencer la qualité. Les autres objectifs qui peuvent influencer la qualité sont : légitimité et Confiance (73,3 %), Efficience (66,7 %), Respect de la limite des moyens disponibles et Respect des procédures (66,6 %) et enfin Satisfaction des usagers (53,3 %).

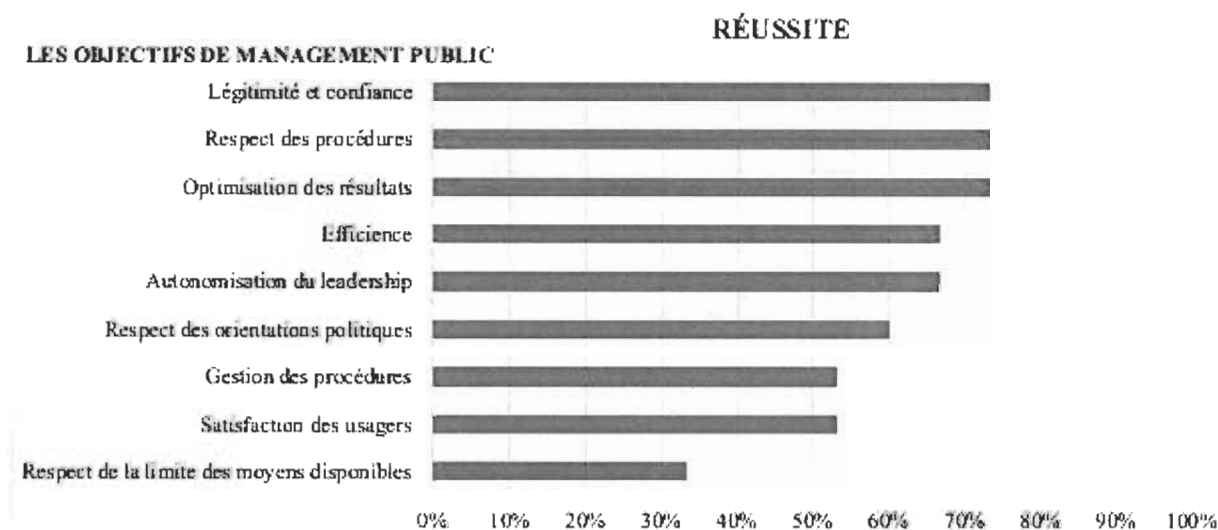
Figure 19 : La relation entre le facteur d'excellence « qualité » et les objectifs de management public



4.2.3.2. La réussite d'un projet

Selon les données collectées, les objectifs « Respect des procédures, Optimisation des résultats, Légitimité et confiance, Respect des orientations politiques, Autonomisation du leadership, Satisfaction des usagers et Efficience » pourraient être capables d'influencer la réussite.

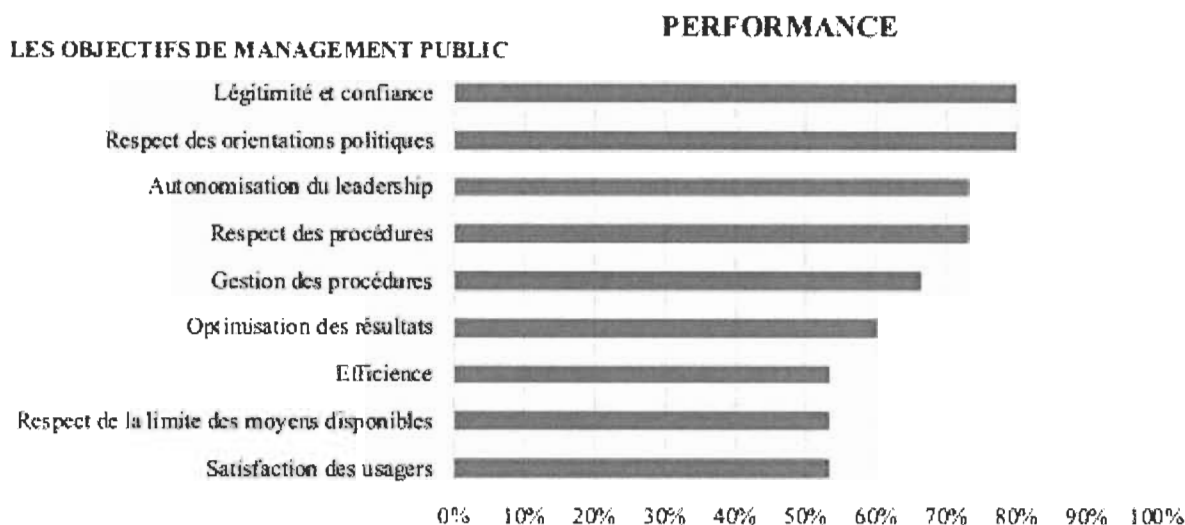
Figure 20 : La relation entre l'indicateur d'excellence « réussite » et les objectifs de management public



4.2.3.3. La Performance d'un projet

Les résultats de l'analyse des données prouvent que le facteur d'excellence « Performance » peut être influencé par tous les objectifs de Management public retenu. Les résultats montrent qu'il est possible que les objectifs influencent énormément la performance. Ceci signifie que les objectifs de management public jouent un rôle important dans la promotion du niveau d'excellence des projets.

Figure 21 : La relation entre le facteur d'excellence « performance » et les objectifs de management public



Rappelons que les trois indicateurs retenus sont choisis sur base de leur lien entre le projet et les orientations stratégiques de l'institution hôte. Les résultats de cette recherche prouvent que parmi les trois indicateurs d'excellence retenus, la performance satisfait les besoins des objectifs de tous les trois types de management public étudiés. Les futures recherches sur l'excellence en gestion de projet du secteur public pourraient se servir de l'indicateur « performance » pour développer les facteurs clés d'excellence.

En conclusion, la proposition : **P3 : « Tous les Objectifs de Management public peuvent favoriser l'excellence »**, initialement formulée sur base des analyses préliminaires des données secondaires ne peut être confirmée pour tous les ou les indicateurs d'excellence. Cependant, elle reste valide pour la performance et pourrait être reformulée comme suit : **P3 ; Tous les objectifs de management public favorisent le facteur d'excellence « performance »**.

Le tableau ci-dessous résume les résultats de l'analyse de la relation entre les indicateurs d'excellence et les objectifs de management public :

Tableau 27 : Résumé des objectifs de management public qui peuvent influencer l'excellence

Les Objectifs de management public	Les indicateurs d'excellence		
	Qualité	Réussite	Performance
Respect des orientations politiques			
Respect des procédures			
Respect de la limite des moyens disponibles			
Gestion des procédures			
Optimisation des résultats			
Autonomisation du leadership			
Satisfaction des usagers			
Efficience			
Légitimité et confiance			

Code couleur : Niveau d'influence

Niveau bas
 Niveau légèrement élevé
 Niveau élevé
 Niveau supérieur

4.2.4. Interprétation des résultats de la proposition 4

L'excellence est le niveau supérieur de performance. Il est évident que certaines pratiques lui sont plus favorables que d'autres. Dans le cadre de cette recherche, les réponses sont fournies à la question suivante « Selon vous, est-ce que la pratique suivante favorise le facteur d'excellence indiqué ? »

Tout comme au cas des objectifs de management public, sur les trois indicateurs d'excellence observés (qualité, réussite, performance), il est constaté que toutes les pratiques retenues influencent la performance (entre 60 % et 93 %). Le graphique ci-dessous présente l'interprétation de données sur l'effet des pratiques de gestion de projet sur les indicateurs d'excellence retenus.

Figure 22 : Les pratiques de gestion de projet qui peuvent influencer l'excellence



Pour les trois indicateurs d'excellence retenus, il faut noter que la pratique « Gestion du périmètre » a des effets faibles sur la qualité d'un projet. Encore une fois, les résultats montrent que toutes les pratiques semblent avoir un grand effet sur l'indicateur d'excellence « performance ». Après l'analyse des résultats sur la relation entre les pratiques de gestion de projet et chaque facteur

d'excellence, il est constaté que, pour les trois indicateurs combinés, certains peuvent être influencés que d'autres.

Les résultats obtenus ne permettent pas de conclure sur la relation d'influence entre les pratiques et l'excellence. Cependant, ils forment une bonne base pour les chercheurs futurs dans ce domaine.

Sur base de la littérature, la proposition suivante est formulée :

P4 : Parmi tant d'autres, les pratiques à privilégier pour arriver à l'excellence sont : la planification, la gestion du périmètre, la gestion des ressources, la gestion de l'approvisionnement, la gestion de la communication et la gestion des parties prenantes.

Enfin, il est constaté que : « **Les pratiques à privilégier pour arriver à l'excellence sont : la planification, la gestion de l'approvisionnement, la gestion des parties prenantes, la gestion des délais et la gestion du coût** ».

Tableau 28 : Résumé des pratiques de gestion de projets qui favorisent l'excellence

Les pratiques qui favorisent plus l'excellence	Les pratiques qui favorisent moins l'excellence
Gestion du coût	Gestion des ressources
Gestion de l'approvisionnement	Gestion de la communication
Gestion des parties prenantes	Gestion du risque
La planification	Gestion de la qualité
Gestion des délais	La gestion du périmètre

4.3. Limites et contributions de recherche

4.3.1. Les limites

La quantité d'informations à traiter avant délimitation de l'information dite utile et celle qui ne l'est pas pour l'étude entraîne certaines complications sur le temps de l'analyse.

La mise en relation des concepts ne garantit pas toujours la production de liens réels et pertinents dans le cadre de l'étude. Étant donné qu'il s'agit d'une exploration, on est confronté à la combinaison d'une profusion de concepts ; lesquelles des combinaisons peuvent aboutir systématiquement à la production de résultats inconvenants ?

En outre l'étendu de cette recherche, ne permet pas de tirer des conclusions définitives sur la question posée.

4.3.2. Contribution de recherche

Les paragraphes suivants présentent la contribution de cette recherche, sur le plan managérial et sur le plan théorique.

Contribution managériale envisagée

Ce travail de recherche vise à aider les institutions publiques à prendre connaissance des différences liées aux types de management et à leur implication dans l'excellence en gestion de projet. L'approfondissement de la notion d'excellence permet aux institutions publiques de faire des améliorations nécessaires pour arriver à l'excellence.

Contribution théorique

Ce travail de recherche apporte une contribution qui sert de base pour les recherches futures sur l'excellence en gestion de projet du secteur public. Sauf si une étude nous a échappé, cette étude est parmi les premières à analyser l'excellence en gestion de projet public en se basant sur les objectifs visés par chaque type de management ainsi que par les pratiques de gestion de projet.

Cet exercice d'alignement permet aux futurs chercheurs de proposer des solutions plus adaptées aux spécificités organisationnelles de chaque institution. Nous espérons que si les différents outils

de gestion de projet sont basés sur les objectifs visés par chaque type de management public ou privé, l'excellence pourra alors être une réalité.

V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'analyse des données collectées permet d'établir une liste des pratiques que chaque institution publique doit privilégier pendant le processus de gestion de projet pour s'accorder le maximum de chance d'arriver à l'Excellence. Ces pratiques sont censées répondre aux objectifs visés par chaque type de management public auquel chaque institution appartient.

5.1. Conclusions

Ce travail de recherche est un excellent moyen d'analyser le niveau de connaissance des gestionnaires de projets publics sur la connaissance du système de gestion de leurs institutions. Il permet entre autres d'établir un lien entre la gestion institutionnelle et la gestion de projet.

Après une analyse des données, nous trouvons que les gestionnaires qui ont participé à cette recherche ont très peu des connaissances sur la notion de management public. Cependant, sur la base de leurs réponses aux questionnaires, nous sommes en mesure d'associer les théories issues de la revue de la littérature aux informations pratiques fournies.

Ainsi, les principales conclusions sont les suivantes :

Le management public :

- Le domaine de Management public est peu connu dans l'environnement de gestion de projet. Bien que le nombre des participants à cette étude ne permette pas de tirer une conclusion définitive sur ce point, il est nécessaire de prendre en considération cette méconnaissance pour réfléchir sur des solutions possibles.

Les pratiques de gestion de projet et les objectifs de management public :

- La relation entre les objectifs de management public et les pratiques de gestion de projet montre que la plupart des pratiques étudiées répondent aux objectifs de management public ;

Les objectifs de management public et l'excellence :

- L'analyse de la relation entre les objectifs de management public et l'excellence montre que les objectifs de management public de tous les trois types de management public étudiés (Management public traditionnel, nouveau management public et Management de la valeur publique) favorisent l'indicateur d'excellence « performance ». Ceci nous amène à conclure que pour les trois types de management, l'excellence d'un projet est définie comme étant « la performance d'un projet ».

Les pratiques de gestion de projet et l'excellence :

- L'analyse de la relation entre l'excellence et les pratiques de gestion de projet montre que les pratiques (gestion du coût, gestion des approvisionnements, gestion des parties prenantes, planification et gestion des délais) peuvent influencer positivement l'excellence, quel que soit l'indicateur considéré.

Les pratiques de gestion de projet qui favorise l'excellence et qui répond aussi aux objectifs de management public sont :

- Planification
- Gestion de l'approvisionnement
- Gestion des délais
- Gestion des parties prenantes
- Gestion du coût

Les objectifs de recherche : Les résultats de cette recherche montrent que les objectifs poursuivis ont été atteints avec succès. Ceci prouve que le terrain exploré est favorable aux recherches futures sur l'un des trois domaines explorés (le management public, la gestion de projet et l'excellence).

Les réponses aux questions de recherche formulées en début de ce travail de recherche, sont présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 29 : Les réponses aux questions de recherche et la conclusion sur les objectifs de recherche

	OBJECTIFS		QUESTIONS DE RECHERCHE	RÉPONSES	OBJECTIF ATTEINT
Définir					
Oa	Management public	QRa	Quels sont les types de management public ?	<ul style="list-style-type: none"> • Management Public Traditionnel (MPT) • Nouveau Management Public (NMP) • Management de la Valeur Publique (MVP) 	Oui
Ob	Objectifs poursuivis par le Management public	QRb	Quels sont les objectifs de Management public ?	<p><u>MPT,</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect des orientations politiques • Respect des procédures • Respect de la limite des moyens disponibles <p><u>NMP</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des procédures • Optimisation des résultats • Autonomisation du leadership <p><u>MVP</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des usagers • Efficience • Légitimité et confiance 	Oui

Oc	Excellence	QRc	Quels sont les indicateurs d'excellence ?	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité • Réussite • Performance 	Oui
Od	Les Pratiques de gestion de projets	QRd	Quelles sont les pratiques de gestion de projet qui peuvent répondre aux objectifs et favoriser l'excellence ?	<ul style="list-style-type: none"> • Planification • Gestion de l'approvisionnement • Gestion des délais • Gestion des parties prenantes • Gestion du coût 	Oui
Analyser et comprendre					
	OBJECTIFS		QUESTIONS DE RECHERCHE		
O1	Analyser et comprendre les objectifs spécifiques de chaque type de Management public	QR1	Quel est le niveau d'alignement entre les objectifs de management public et chaque type de management public retenu ?	<p>Management Public Traditionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect des orientations politiques : 60% • Respect des procédures : 80% • Respect de la limite des moyens disponibles : 46.7% <p>Nouveau Management Public :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des procédures, 80% • Optimisations des résultats : 35.7% • Autonomisation du leadership : 66.6% <p>Management de la Valeur Publique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des usagers, 80% 	Oui

				<ul style="list-style-type: none"> • Efficience, 60% • Légitimité et confiance 80% 	
O2	Analyser et comprendre le choix de pratiques de gestion de projet qui s'aligne avec les objectifs de Management public	QR2	Quelles sont les pratiques de gestion de projet qui répondent aux objectifs de management public ?	<ul style="list-style-type: none"> • Planification • Gestion de la qualité • Gestion des ressources • Gestion de la communication • Gestion du risque • Gestion de l'approvisionnement • Gestion des délais • Gestion des parties prenantes • Gestion du coût • Gestion du périmètre 	Oui
O3	Analyser et comprendre comment différents objectifs de Management public peuvent conduire à différentes définitions de la notion d'excellence	QR3	Quels sont les objectifs de management public qui peuvent favoriser l'excellence ?	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des procédures • Gestion des procédures • Autonomisation du leadership • Satisfaction des usagers • Efficience • Légitimité et confiance 	
O4	Analyser et comprendre comment les pratiques de management de projet contribuent à l'excellence recherchée	QR4	Quelles sont les pratiques de gestion de projet qui peuvent influencer l'excellence ?	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du coût • Gestion de l'approvisionnement • Gestion des parties prenantes • La planification • Gestion des délais 	Oui

5.2. Recommandations

Les recommandations de cette étude proposent sont les suivantes :

- Il est primordial de distinguer et comprendre les orientations stratégiques de base de chaque type de management comme clé de l'excellence de projets dans ce domaine ;
- Les administrations publiques doivent renforcer les capacités des gestionnaires de projets publics ;
- Des recherches approfondies sont souhaitées pour mieux comprendre la raison d'échecs des projets publics.

RÉFÉRENCES

- Anadón, M. (2019). Les méthodes mixtes : implications pour la recherche « dite » qualitative. *Erudit*, 38, 105-123. doi:<https://doi.org/10.7202/1059650ar>
- Ari-Veikko, A. (2009). Democratic E-Governance. In *Encyclopedia of Information Science and Technology, Second Edition* (pp. 990-995). Hershey, PA, USA: IGI Global.
- Awe, O. A., Woodside, A. G., Nerur, S., & Prater, E. (2019). Capturing heterogeneities in orchestrating resources for accurately forecasting high (separately low) project management performance. *International Journal of Production Economics*, 107556. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107556>
- Backlund, F., Chronéer, D., & Sundqvist, E. (2014). Project Management Maturity Models – A Critical Review: A Case Study within Swedish Engineering and Construction Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 837-846. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.094>
- Bannerman, P. (2008). *Defining Project Success: A Multi-Level Framework*.
- Bartoli, A., & Brasseur, M. (2010). Le management public. *Humanisme et Entreprise*, 299(4), 1-4. doi:10.3917/hume.299.0001
- Bevir, M. (2016). Governance. *Encyclopedia Britannica* Retrieved from <http://www.britannica.com/topic/governance>
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. doi:10.1111/1467-6486.00284
- Bredillet, C. (2017). Bureau de Projet en contexte organisationnel public, In *Gestion de projets en contexte public. Presses de l'Université du Québec*, 151-167.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018). Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. *International Journal of Project Management*, 36(1), 27-42. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.017>
- Caliste, A. L. E., & Institute, P. M. (2012). *The Project Management Project--challenges in the Public Sector*: Project Management Institute.
- Carlos Eduardo, A.-L., Maria del Carmen, C.-P., & Antonio Manuel, L.-H. (2020). The Process of Modernization of the Public Accounting Systems in the Central American Countries. In *Tools, Strategies, and Practices for Modern and Accountable Public Sector Management* (pp. 97-122). Hershey, PA, USA: IGI Global.
- Charest, N. (2012). Management public. *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*,. Retrieved from www.dictionnaire.enap.ca
- Crawford, L., Hobbs, J. B., & Turner, J. R. (2002). Investigation of potential classification systems for projects. *PMI*. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/investigation-potential-classification-systems-projects-8967>
- Demirkesen Çakır, S., & Ozorhon, B. (2017). *An Iron Triangle Project Management Model for Construction Firms*.

- Derujinsky-Laguecir, A., Kern, A., & Lorino, P. (2011). Une approche instrumentale des indicateurs de performance. *Management & Avenir*, 42(2), 111-132. doi:10.3917/mav.042.0111
- Enrico Ferro, Y. K. D., J. Ramon Gil-Garcia, Michael D. Williams. (2010). Handbook of Research on Overcoming Digital Divides: Constructing an Equitable and Competitive Information Society (2 Volumes). *IGI GLOBAL DISSEMINATOR OF KNOWLEDGE*, 2, 858. doi:10.4018/978-1-60566-699-0
- Ewan, F. (2017). The New Public Management and Public Management Studies. In: Oxford University Press.
- Ferreira, C. M., & Serpa, S. (2019). RATIONALIZATION AND BUREAUCRACY: IDEAL-TYPE BUREAUCRACY BY MAX WEBER. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 187-195. doi:10.18510/hssr.2019.7220
- Gilbert, P. (2008). Un ou quatre managements publics ? »Politiques et management public. *En ligne*, 26/3, 7-23. doi:https://doi.org/10.4000/pmp.1442
- Grote, R. C. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book : A Survival Guide for Managers*. New York: AMACOM.
- Haughey, D. (2014). A Brief History of Project Management. *Project Smart*, 6. Retrieved from <https://www.projectsmart.co.uk/pdf/brief-history-of-project-management.pdf>
- Huchard, M., & Napoli, A. (2012). *Analyse Relationnelle de Concepts: Une approche pour fouiller des ensembles de données multi-relationnels*. Retrieved from <https://hal-lirmm.ccsd.cnrs.fr/lirmm-00808769>
- Humphrey, R. A. (2000). Project management—a journey to excellence. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institut. *PMI*. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-journey-excellence-8930>
- Institut-PMI, P. M. (2016). Part of Pulse of the Profession®, Improving Business Results. *Project Management Institute journal*.
- Jankal, R. (2014). The Role of Innovation in the Assessment of the Excellence of Enterprise Subjects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 541-545. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.504
- Jussi, S. J., & Tommi, I. (2009). E-Governance and the Information Society in Periphery. In *Handbook of Research on Strategies for Local E-Government Adoption and Implementation: Comparative Studies* (pp. 497-514). Hershey, PA, USA: IGI Global.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards : A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. Newark, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Laurence E. Lynn, J. (2006). Public Management: Old and New. *Routledge*, 224. doi:https://doi-org.biblioproxy.uqtr.ca/10.4324/9780203964774
- Lévesque, B. (2012). La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique. *Vie économique*, 4. Retrieved from <http://centre-mcd.uqam.ca/upload/files/Publications/Veille/vsd21-benoit.levesque.pdf>
- Lorino, P. (2003). Méthodes et pratiques de la PERFORMANCE. *Editions d'Organisation*, 3. Retrieved from <https://www.sa-autrement.com/livre/9782708129283-methodes-et>

- pratiques-de-la-performance-le-pilotage-par-les-processus-et-les-competences-pedagogiq-3e-edition-philippe-lorino/
- Mathur, G., Jugdev, K., & Fung, T. S. (2013). Project management assets and project management performance outcomes: MRN MRN. *Management Research Review*, 36(2), 112-135. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01409171311292234>
- Mazouz, B. (2017). Gestion de projets en contexte publique. *Livre*, 410. Retrieved from renaud-bray.com/Livres_produit.aspx?id
- Mazouz, B., Garzon, C., & Picard, P. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management International*, 16(3), 92-100. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1024600489?accountid=14725>
- http://openurl.uquebec.ca:9003/uqtr?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aabiglobal&atitle=Les+d%C3%A9viations+dans+les+organisations+publiques+en+qu%C3%AAt+de+performance.+Vers+une+gestion+prophylactique+des+risques+de+d%C3%A9viance&title=Management+International&issn=12061697&date=2012-04-01&volume=16&issue=3&spage=92&au=Mazouz%2C+Bachir%3BGarzon%2C+C%C3%A9sar%3BPicard%2C+Pascal&isbn=&jtitle=Management+International&bttitle=&rft_id=info:eric/&rft_id=info:doi/
- Mazouz, B., & Rousseau, A. (2016). Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management. *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), 411-417. doi:10.1177/0020852316655522
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2011). Comparing Public and Private Management: Theoretical Expectations. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 21, i283-i299. Retrieved from www.jstor.org/stable/25836124
- Mian, A., Malik, M., & Saber, H. (2017). Factor analyzing project management practices in the United Arab Emirates. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 749-769. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-03-2017-0027>
- Miceli, A. (2019). Commentary: Quality improvement project—A model for excellence. *The Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jtcvs.2019.05.071>
- Morrison, M. (2016). Critical Success Factors (CSF's) Made Easy. A step by step guide. *Rapid BI*.
- Pilsbury, L. A., & Reese, L. A. (2002). Recognizing project management excellence--making it crystal clear. *Project Management Institute*. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/recognizing-project-management-excellence-1067>
- Row, J. R. (2020). What is Project Management Maturity? *Bright hub project management*. Retrieved from <https://www.brighthubpm.com/resource-management/69161-project-management-maturity-is-a-progressive-process/>
- StandishGroup. (2015). CHAOS report *The Standish Group International* Retrieved from www.standishgroup.com
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57. doi:10.1177/0275074005282583

- Toor, S.-u.-R., & Ogunlana, S. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28, 228-236.
doi:10.1016/j.ijproman.2009.05.005
- Trosa, S. (2012). Le management est d'abord un équilibre ou « trade-off ». In *La crise du management public* (pp. 91-100). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Vartiak, L. (2015). Achieving Excellence in Projects. *Procedia Economics and Finance*, 26, 292-299. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00855-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00855-2)
- Zampiccoli, L. (2011). Le management public: “approches conceptuelles et enjeux de pilotages”. [Public management : conceptual approaches and issues of control]. *Gestion et Management Publics*, 9.
- ŽUrga, G. (2018). Project Management in Public Administration. TPM – Total Project Management Maturity Model. The Case of Slovenian Public Administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*(53 E), 144-159.
doi:10.24193/tras.53E.9

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS RIVIÈRES

PROGRAMME DE MAÎTRISE EN GESTION DE PROJETS

OBJECTIF : Dans le cadre d'une étude sur l'excellence en gestion de projet dans le secteur public, je dois effectuer une collecte des données auprès d'institutions pertinentes. Les résultats m'aideront à confronter les pratiques réelles aux attentes théoriques.

CONSIGNES :

1. Les répondants peuvent rester anonymes s'ils(elles) le désirent ;
2. L'usage du masculin ou du féminin n'a aucun but discriminatif
3. Ce questionnaire est destiné aux professionnels au sein des institutions du secteur public pour recueillir leurs points de vue/perceptions sur l'excellence en gestion de projets du secteur public. Il n'engage en aucun cas ni l'institution ni le répondant ;
4. Les données brutes collectées à l'aide de ce questionnaire seront placées sous le sceau de confidentialité et les données individuelles seront conservées et ne seront en aucun cas distribuées ou publiées.

Type des questions :

- Fermées

IDENTIFICATION DU RÉPONDANT :

- Nom et prénom [facultatif] :
- Tél. (facultatif) :
- Adresse courrielle [facultatif, à indiquer si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats de l'étude] :
- Années d'expérience en gestion de projet :
- Domaine d'expérience [par ex. gestion de projet, finance, ressources humaines, administration, etc.] :
- Nombre d'années au sein de l'organisation :

QUESTIONS :

III. LES OBJECTIFS DE MANAGEMENT PUBLIC ET L'EXCELLENCE

Lesquels de ces objectifs de management public peuvent favoriser les indicateurs d'excellence suivants ? Inscrivez une note entre 1 (pas du tout d'accord) et 5 (tout à fait d'accord) :

	INDICATEURS D'EXCELLENCE		
OBJECTIFS DE MP	Qualité	Réussite	Performance
Respect des orientations politiques			
Respect des procédures			
Respect de la limite des moyens disponibles			
Gestion des procédures			
Optimisation des résultats			
Autonomisation du leadership			
Satisfaction des usagers			
Efficience			
Légitimité et confiance			

IV. LES PRATIQUES DE GESTION DE PROJETS ET L'EXCELLENCE

Selon, vous, lesquelles de ces pratiques de gestion de projets indiqués favorise les indicateurs d'excellence suivant ? Inscrivez une note entre 1 (pas du tout d'accord) et 5 (tout à fait d'accord).

	INDICATEURS D'EXCELLENCE		
PRATIQUES DE GP	Qualité	Réussite	Performance
Planification			
Gestion du périmètre			
Gestion des délais			
Gestion du coût			
Gestion de la qualité			
Gestion des ressources			
Gestion de la communication			
Gestion du risque			
Gestion de l'approvisionnement			
Gestion des parties prenantes			

ANNEXE 2 : LES QUESTIONS D'ENTREVUE

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS RIVIÈRES

PROGRAMME DE MAITRISE EN GESTION DE PROJETS

OBJECTIF : Dans le cadre d'une étude sur l'excellence en gestion de projet dans le secteur public, je dois effectuer une collecte des données auprès d'institutions pertinentes. Les résultats m'aideront à confronter les pratiques réelles aux attentes théoriques.

CONSIGNES :

1. Les répondants peuvent rester anonymes s'ils(elles) le désirent ;
2. L'usage du masculin ou du féminin n'a aucun but discriminatif
3. Ce questionnaire est destiné aux professionnels au sein des institutions du secteur public pour recueillir leurs points de vue/perceptions sur l'excellence en gestion de projets du secteur public. Il n'engage en aucun cas ni l'institution ni le répondant ;
4. Les données brutes collectées à l'aide de ce questionnaire seront placées sous le sceau de confidentialité et les données individuelles seront conservées et ne seront en aucun cas distribuées ou publiées.

Type de questions :

- Semi-structuré

IDENTIFICATION DU RÉPONDANT :

- Nom et prénom [facultatif] :
- Tél. (facultatif) :
- Adresse courrielle [facultatif, à indiquer si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats de l'étude] :
- Années d'expérience en gestion de projet :
- Domaine d'expérience [par ex. gestion de projet, finance, ressources humaines, administration, etc.] :
- Nombre d'années au sein de l'organisation :

QUESTIONS

No	QUESTION	TEMPS ESTIMÉ
1	Selon vous, les objectifs indiqués sont-ils alignés avec les types de Management public suivants, expliquez	5 Minutes
2	Selon vous, quelles sont les pratiques de gestion de projets qui répondent aux Objectifs de Management public suivants ?	5 Minutes
3	Ces objectifs de management public sont-ils capables de favoriser les indicateurs d'excellence suivants ? Expliquez.	5 Minutes
4	Selon vous, quelles sont les pratiques de gestion de projet qui peuvent favoriser l'excellence	5 Minutes

i <https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/public-and-private-management/>

ii Système de gouvernement où le souverain possède une puissance de droit divin et sans limites constitutionnelles : <https://www.cnrtl.fr/definition/absolutisme>

iii <https://www.cnrtl.fr/definition/academie8/objectif>, Académie 8ème édition

iv <https://www.oreilly.com/library/view/effective-project-management/9781118016190/ch001-sec031.html>

* <https://www.cnrtl.fr/definition/qualit%C3%A9>

¹⁹ Ce mot a été introduit dans ce dictionnaire en 1996

²⁰ http://www.baldrige21.com/BALDRIGE_GLOSSARY/BN/Performance.html